جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الإعمال

أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية

Impact of Knowledge Management on Administrative Decisions at the Public Jordanian Universities

إعداد الباحث

عادل محمد السرحان

إشراف

الدكتور رياض احمد ابا زيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الثاني 2017

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ)

صدق الله العظيم

(سورة البقرة - الآية 247)

التفويض

أنا : **عادل محمد السرحان** أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: / /2017

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: **عادل محمد السرحان** الرقم الجامعي: **1520505006**

التخصص: إدارة عامة الكلية: إدارة المال والأعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... التاريخ / / 2017

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية

Impact of Knowledge Management on Administrative Decisions at the Public Jordanian Universities

وأوصي بإجازتها بتاريخ: / /2017

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور رياض احمد محمد ابازيد	مشرفاً ورئيساً	....
الدكتور زياد محمد علي الصمادي	عضواً	....
الدكتور بهجت عيد مفلح الجوازنة	عضواً	....
الدكتور غسان عيسى العمري	عضواً خارجياً	....

الإهـداء

الى .. دين النقاء والصفاء والقبول عند الله الاسلام

الى .. الحبيب الرسول الامين محمد صل الله عليه وسلم.. ومن تبع هديه بإحسان الى يوم الدين

الى .. رمز الحنان والعطاء نبض قلبي ابي الغالي(رحمه الله)

الى .. التي برضاها افوز بالجنة ان شاء الله تعالى الى قرة عيني امي الحبيبة

الى .. من ارى بهم طريق النور مهما كان الظلام من حولي اخواني واخواتي الاعزاء

الى .. رفيقة عمري ودربي ابدا ودوما ... زوجتي الغالية

الى .. الشمعة التي اضاءت دربي ونورته ... أبنائي وبناتي

الى .. من يعاد الفضل اليهم في وصولي الى هذه المرحلة

اهدي هذا العمل المتواضع داعيا من الله القبول والوصول

الباحث

عادل محمد السرحان

شــــكر وتقـــــدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على اشرف الخلق سيد الانبياء والمرسلين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه الاشراف الطيبين .

يشرفني ان اتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان الى استاذي الدكتور رياض احمد ابازيد المحترم لتفضله مشكورا للأشراف على هذه الرسالة، الذي كان لتوجيهاته الاثر البالغ في انجاز هذا العمل، فله مني كل الاحترام والتقدير سائلا الباري عز وجل ان يوفقه ويسدد خطاه. كما اتقدم بالشكر لأساتذة كلية المال والاعمال جميعا وبالأخص اساتذتي قسم ادارة الاعمال(تخصص ادارة عامة) .

كما اخص بالشكر والتقدير اعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور غسان عيسى العمري من جامعة عمان العربية والدكتور بهجت عيد الجوازنة والدكتور زياد محمد الصمادي من جامعة ال البيت، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة واثرائهم بملاحظاتهم القيمة .

كما اقدم شكري وتقديري واحترامي الى الأساتذة المحكمين لملاحظاتهم وتوجيهاتهم على اداة الدراسة واظهارها بصورتها النهائية فلهم مني كل التقدير والاحترام، وكذلك اتقدم بالشكر والتقدير الى جميع الجامعات الرسمية في اقليم الشمال في الاردن لما قدموه لي من تسهيلات وتعامل محترم للإجابة على اسئلة الاستبانة.

وفي الختام اتقدم بالشكر الى كل من مد لي يد العون وساندني وكل من وقف الى جانبي، مع خالص شكري لكل زملائي الذين قدموا لي الدعم اياً كان نوعه شاكرا لهم حسن تعاونهم معي .

الباحث

عادل محمد السرحان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإداري في الجامعات الاردنية الرسمية

إعداد

عادل محمد السرحان

إشراف

الدكتور رياض احمد ابازيد

ملخص

هدفت هذه الدراسة في التعرف على أثر ادارة المعرفة المتمثلة بـ (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في اتخاذ القرار الاداري لدى العاملين في الجامعات الاردنية الرسمية ، وكان مجتمع الدراسة (210) عاملاً ادارياً في الجامعات الرسمية في اقليم الشمال، ولتحقق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

وتوصلت الدراسة الى نتائج من أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة المتمثلة ببعديها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة) في اتخاذ القرار الاداري في الجامعات الاردنية الرسمية، مع عدم وجود اثر للأبعاد الاخرى من ادارة المعرفة في اتخاذ القرار الاداري .

واوصي الباحث : بمتابعة استخدام التقنيات الحديثة من اجل تحسين مستوى تخزين المعرفة لدى العاملين في الجامعات الاردنية الرسمية، وتعزيز اهمية هذا البعُد في ادارة المعرفة . والاهتمام من قبل ادارة الجامعة على دعم المعرفة وتعميم نشرات عن تشخيص ادارة المعرفة حول مفهومها وماهيتها في ما تحققه من نتائج ايجابية نحو اهداف الجامعة .

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، القرار الاداري، الجامعات الرسمية .

Impact of Knowledge Management on Administrative Decisions at the Public Jordanian Universities

By
Adel Mohammed Sarhan

supervision

Dr. Riaz Ahmed Abazid

Abstract

The aim of this Study was to Identify the Impact of Knowledge Management on Knowledge Management, Knowledge Acquisition, Knowledge Generation, Knowledge Storage, and Application of Knowledge in the Administrative Decisions of Employees in Public Universities in the North. In the North Region, to achieve the Objectives of the Study and Test Hypotheses, the Researcher Extracted the Mathematical Averages and Standard Deviations of the Responses of the Sample to the Study Tool and Applied the Multiple Regression Equation to Study the Effect of the Independent Variable on the Dependent Variable.

The Study Found Results of the Most Important : The Existence of A Statistically Significant Impact on the Management of Knowledge Represented By its Dimensions (Acquisition of Knowledge, Storage of Knowledge) in Administrative Decisions in the Public Universities in the North Region, with no Trace of other Dimensions of Knowledge Management in Administrative decisions.

The Researcher Recommended to Follow Up the Use of Modern Technologies in Order to Improve the Level of Knowledge

Storage Among the Employees of the Public Jordanian universities in the North Region and to Enhance the Importance of This Dimension in Knowledge Management. And the Interest of the University Administration to Support the Knowledge and Dissemination of Bulletins on the Diagnosis of Knowledge Management about its Concept and what it achieved in the Positive Results to Wards the Goals of the University.

Keywords: Knowledge Management, Administrative Decision, Public Universities

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

أن التطورات والتغيرات الحديثة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى المعرفة؛ إذ أن توظيف المعرفة في خدمة اهداف المنظمة أصبح من أهم وأعظم مقاييس نجاحها؛ فالمنظمات في الماضي كانت تركز على الأصول المادية كمقياس لوضعها السوقي والتنافسي، أما معظم المنظمات المعاصرة فإن تركيزها أصبح على الأصول غير الملموسة (المعنوية) المتمثلة بالمعرفة لبناء قاعدة عامة لأعمالها، كما أن على المنظمات مواكبة كل ما هو جديد لمجاراة بيئة الأعمال سريعة التغيير.

القدرات والخبرات والمهارات لرأس المال البشري لا تكون متساوية بين الأفراد العاملين، فهنالك مجموعة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل اكبر من الآخرين (الروسان والعجلوني،2010)، ومن هنا تبرز الحاجة إلى إدارة المعرفة في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم واستثمار هذه المكونات من خلال إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسين من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة، كنتيجة لعدم نجاح برامج إدارة المعرفة ذات التركيز على نظم المعلومات وتقانة المعلومات التي لم تركز بشكلٍ كافٍ على الجانب الإنساني في إدارة المعرفة (الظاهر،2009).

فقد نال موضوع تحول المعرفة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، كونه قد لفت الانتباه إلى العنصر البشري وأهميته ضمن إدارة المعرفة، حيث يهتم تحول المعرفة بضمان تحويل المعرفة من حالتها الضمنية إلى الظاهرة وبالعكس، بحيث تستمر هذه العملية داخل المنظمة التي تؤدي بالنتيجة إلى الإبداع، وعليه فإن عملية التحول تحدث بين الأفراد العاملين في المنظمة، إذ إن كل فرد أو مجموعة تمتلك معرفة معينة، لذا يجب العمل على تحويل هذه المعرفة فيما بين الأفراد والمجموعات للاستفادة منها في مختلف الأنشطة الإدارية في المنظمة (الحمداني والجريري، 2008) .

تقوم المنظمات توظيف كل ما تمتلكه من معرفة في عملية صناعة القرارات الادارية والتي تعد من اهم القرارات التي تسمح للمنظمة بمواكبة التغييرات؛ إذ انها على صلة مباشرة مع البيئتين الداخلية والخارجية، لذا فإن على المنظفات إدراك أهمية الاستثمار في العنصر

البشري وزيادة معرفته. وبذلك يتضح أن إدارة المعرفة تتمثل في القدرة على إدارة القدرات الفكرية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة صنع قرارات ادارية تؤدي إلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، ونظراً لقلة الدراسات العربية التي ربطت بين إدارة المعرفة والقرارات الادارية في إدارة المنظمات يسعى الباحث في الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ قرارات ادارية سليمة (Bandar,2010).

2-1 مشكلة الدراسة :

تمر المؤسسات التعليمية وخاصة التعليم العالي في الوقت الحاضر في مرحلة تحول جذري، يعود إلى الضغوط الناجمة عن تسارع التغييرات في البيئة التعليمية والتكنولوجية، وشدة المنافسة بين الجامعات على الصعيد العالمي التي أخذت تنتشر في عالمنا العربي، ولقد اتجهت مؤسسات التعليم مع الازدياد المتكرر في إعداد الطلبة وزيادة التحديات إلى إدخال أساليب تعليمية حديثة ورفع مستوى الأداء العام فيها مما تستوجب عليها الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة في سبيل اتخاذ القرارات الادارية.

المعرفة والخبرة، تكون موزعة بين الافراد في المنظمات، وبهذا فهي عرضة للفناء والتلاشي لذا، فإن هناك حاجة ماسة إلى تجميعها وتنميتها، وتطويرها، واستغلالها بالشكل الأمثل، وصيانتها، وحفظها، ومن ثم نشرها أو بمعنى آخر إدارتها لكي تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها في الأصل .

وشكلت مشكلة الدراسة والمتمثلة في الفجوة بين ما تملكه الجامعات من ادارة معرفة من ناحية وما هي بحاجة لامتلاكه من ادارة معرفة تساعدها في اتخاذ القرارات الادارية وحل المشكلات من ناحية اخرى .

لذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على الوضع القائم لإدارة المعرفة في جامعات إقليم الشمال (جامعة الهاشمية، وجامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا)، ولغرض اختبار استخدام إدارة المعرفة وتأثيرها في القرارات الادارية في الجامعات المشار إليها آنفاً سيتم البحث عن إجابات للتساؤلات التي يمكن إثارتها على النحو الآتي :

1. ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال؟
2. ما مستوى تبني القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في اقليم الشمال؟
3. ما أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال؟

3-1 أهمية الدراسة :

تنبع اهمية الدراسة من اهمية عينتها ومتغيراتها وما لها من دور بارز في الاقتصاد المعرفي في اتخاذ القرارات الادارية والتي يمكن تحديدها بالاتي :

1- معرفة قوة إدارة المعرفة بوظائفها في مستوى القطاع التعليمي.
2- الكشف عن دور إدارة المعرفة في تعزيز القرارات الادارية، وتحسين إدارة كفؤة لاهداف إدارة المعرفة في مستوى القطاع التعليمي الأردني وذلك عن طريق مستوى إدارة المعرفة وتأثيرها في اتخاذ القرارات الادارية.
3- اهتمام الأردن في تطوير القطاع التعليمي والارتقاء به من خلال الاهتمام في إدارة المعرفة والدور الذي تلعبه في القطاع التعليمي الأردني .
4- أهمية القطاع التعليمي الذي تناولته الدراسة.

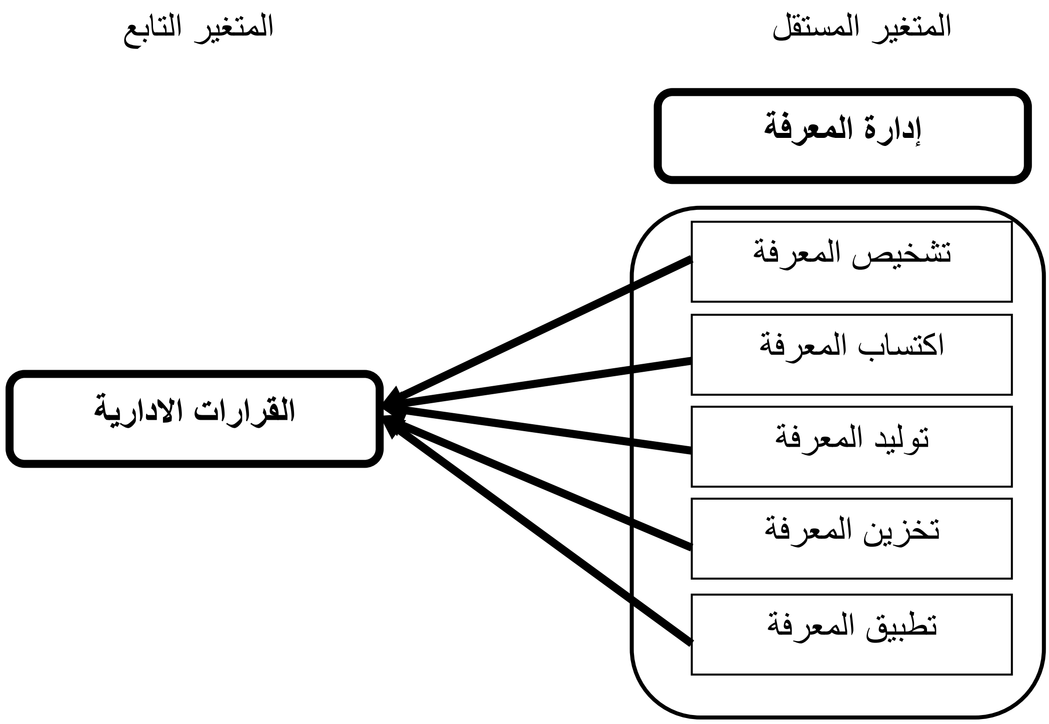
4-1 أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى ما يلي:

1- مستوى تبني إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأرنية في إقليم الشمال.
2- مستوى تبني القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.
3- أثر عمليات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

5-1 مخطط الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير إلى أثر قياس كل بعد، وقد اعتمد في هذا المخطط إدارة العرفة وصفها متغير مستقل بأبعاده يؤثر في القرارات الادارية بوصفه بعداً معتمداً، كما في الشكل رقم (1).



الشكل رقم(1)

من إعداد الباحث وبالاستعانة بالمصادر (Mojtaba & Taghipour، 2013) ودراسة (حسين،2012) ودراسة (العمري، 2004).

6-1 فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة بما يلي :

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال .

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لتشخيص المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمي الأردنية في إقليم الشمال.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في اقليم الشمال.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في اقليم الشمال.

7-1 حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود هذه الدراسة وفق الآتي:

1- الحدود الزمانية: انحصرت حدود الدراسة في العام الدراسي 2017/2016 .
2- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال والمتمثل بـ (آل البيت وجامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا).
3- الحدود البشرية: أجرت الدراسة على مدراء الوحدات الادارية بمختلف المستويات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في اقليم الشمال والمتمثلة بـ(آل البيت وجامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا).
4- الحدود الموضوعية: وتتمثل إدارة المعرفة في الابعاد التالية (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها في القرارات الادارية .

8-1 محددات الدراسة:

واجهت الباحث مجموعة من المحددات أثناء إجراء دراسته ومن ضمنها:

1- اعتذار بعض العاملين الاداريين للباحث مما حال دون ملئ الاستبانات المخصصة إليهم بسبب عدم التفرغ .
2- تعذر للباحث توزيع الاستبانات بنفسه واستندت المهمة لأحد موظفين القسم لديهم، بسبب عدم تواجدهم جميعهم في الوقت ذاته، مما دفع بالباحث إلى استبعاد بعض الوحدات من عينة دراسته لعدم التأكد من قيام الموظفين المستهدفين بالإجابة عن الاستبانة بأنفسهم .

9-1 التعريفات الإجرائية والاصطلاحية :

إدارة المعرفة : هي عبارة عن افكار حديثة تتكون من مجموعة عمليات، وتتم من خلال عملية منتظمة تبدأ بالتشخيص ثم الاكتساب ثم التوليد ثم التخزين واخيرا التطبيق داخل الجامعة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الافراد والاقسام الموجودة داخل الجامعة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات (العمري، 2014)، وتفرع عن هذا المتغير خمسة متغيرات فرعية، وهي :

التشخيص: هي عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلا مقابل ما يجب على الجامعات معرفته .

اكتساب المعرفة : هو عملية الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية باستخدام القنوات الخاصة بذلك .

توليد المعرفة : يقصد بها جميع العمليات التي تقوم بها الجامعات الرسمية الأردنية في اقليم الشمال بغرض الحصول على المعرفة بأساليب ومصادر مختلفة .

تخزين المعرفة : يعني بها هي تلك العملية التي يتم فيها وضع المعرفة بالذاكرة التنظيمية للجامعات الرسمية الأردنية في اقليم الشمال لتصبح متاحه للجميع، للاحتفاظ بها واستخدامها بسرعة إذ ما لزم الأمر .

تطبيق المعرفة : وهي العملية التي تشير إلى عمليات استعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة من المعرفة المتاحة من خلال تطبيقها في الوحدات التنظيمية للجامعة .

القرارات الادارية : هي القرارات التي تتخذها الجامعة والمتعلقة بالمنظمة وعلاقاتها مع الافراد وبيئتها، وتتميز بالثبات النسبي والاختصاص في اتخاذها مناطاً بالإدارات العليا.

الجامعة : أي مؤسسة رسمية للتعليم العالي تمنح درجة جامعية.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد :

يركز هذا الفصل على الاطار النظري لإدارة المعرفة والقرارات الادارية ، إضافة إلى الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة من عربية وأجنبية، فقد تناول مقدمة إدارة المعرفة ومفهومها وأهميتها وأهدافها وأنواعها وأبعادها وعملياتها، ثم يتناول القرارات الادارية مفهومها وأهميتها وأهدافها كما ويتناول العلاقة بين إدارة المعرفة والقرارات الادارية ، كذلك ويتضمن عرضاً للدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

2-1 المبحث الأول : إدارة المعرفة

2-1-1 المقدمة:

لقد حظيت المعرفة باهتمام الفلاسفة والمفكرين منذ العهود القديمة، إذ يشير تراث الفلسفة القديمة إلى العديد من العلماء والفلاسفة اليونانيين مثل سقراط (469-399 ق.م) وأفلاطون (427-347 ق.م) اللذين أغنيا حقل الفلسفة بأفكارهما عن المعرفة هي معرفة الذات، إذ كان شعاره "إعرف نفسك بنفسك"، في حين كان أفلاطون يرى أن مقياس المعرفة الصحيح هو سموها عن المستوى الواقعي بحيث تصبح معرفة تأملية (همشري، 2008).

حيث يتطلب إيجاد ثقافة المعرفة لدى المنظمات الإدارية وإجراء تغييرات جذرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات التقنية ومبادئ تنفيذ العمل وسياسات المنظمات، وسلوك القائد وصفاته فهو يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن صعوب العمل الذي يواجها العاملون، وحتى تستطيع المنظمات التطلع إلى المستقبل، التي تعد متطلباً لتلك المنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء، ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة المتقدمة، وتزايد حد المنافسة وأصبحت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية المعرفة ودورها كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل، إن الحديث عن فوائد إدارة المعرفة يؤكد بأن المنظمة فعلاً تحتاج إلى هذه النظم بغرض القيام بأنشطتها وفعاليتها بغية تحقيق الأهداف التي ترغب في تحقيقها في

مستوياتها الإداري جميعها، وحتى تتمكن التنظيمات المختلفة من توظيف المعرفة توظيفاً أمثل وتحقق الكفاءة التنظيمية، فيجب القيام بتطوير وظائفها المختلفة وأساليب وطرائق عملها وأدائها بما يتلاءم وطبيعة عمل هذه المنظمات، والتوسع العلمي الهائل بمجالات تقنية أنظمة المعلومات له أثره الملموس الذي يجعل من اتخاذ القرار أمراً اتسع مجاله، وفي الآونة الأخير تم اللجوء إلى تحسين وتطوير الأساليب العلمية المستخدمة بفاعلية اتخاذ القرار كنظم المعلومات وعلم النفس المعرفي والذكاء الاصطناعي (Quintas, 2012).

زاد الاهتمام من قبل علماء الإدارة بإدارة المعرفة في المنظمات باختلافها، واصبح من الضرورة التعرف إلى المعرفة التي تبحث عنها، وسبل اكتشافها والوصول إليها، بالإضافة إلى طرق استخدامها وتطبيقها حتى تضمن لنفسها المنافس والبقاء والاستمرارية في بيئة سريعة التغيير (الكبيسي، 2005)، الأمر الذي يتطلب إدارة ناجحة، والتي تم تعريفها بأنها عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة.

أما الأهداف فهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة، أما الموارد: فتشتمل على كل الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصورة المتعددة المالية والمادية، وحتى يكون هناك إدارة لابد من توافر بعض الموارد، والتي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة، التي لابد من إدارتها والتحكم فيها، في حين يشتمل المنهج: على استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات، أما العنصر الأخير وهو البيئة، والذي يقصد به أنه لا يوجد كائن حي سواء كان هذا الكائن شخصاً طبيعياً كالفرد، أو كان شيئاً معنوياً كمنظمات الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح، يعيش بشكل منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بالمتغيرات المحيطة فيه، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها (عاشور، 2012).

2-1-2 نشأة إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من العلوم المعاصرة في الوقت ذاته ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن الجدير بالذكر فأن الكثير من قد كتبوا عن هذه العلاقة خلال السنوات الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، في 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة " knowledge is power " ومنذ ذلك الوقت فقد ظهر مصطلح جديد أطلق عليه

"knowledge Engineering ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة (David, 2014).

3-1-2 مفهوم إدارة المعرفة:

المعرفة تعد من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على النجاح، وقدرتها على اللحاق أحدث التغيرات الحديثة التي يشهدها عصر ثورة التكنولوجيا والمعلومات نتيجة التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا الاتصالات واستخدامها في مجال المعلومات، فقد أدى هذا التزايد في المعلومات وجود ضرورة في تنظيم وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف التي تحتاجها المؤسسة ومساعدتها في اتخاذ القرار الاداري المناسب، وتعتبر المعرفة مفتاح القدرة المتميزة على التنافس وخدمة العملاء بصورة أفضل وسرعة الوصول إلى الأسواق وتطوير الأداء والابتكار والإبداع (باسردة، 2006).

أصبحت إدارة المعرفة إحدى الحلول الجيدة للمنظمات في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة لأن المعرفة والمعلومات تعتبر من الاصول الرئيسية في المنظمات التي لا يمكن الاستغناء عنها، وتعتبر إدارة المعرفة المصدر الرئيسي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية بل وأصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً في نجاح المنظمات، يبتغي علينا الاستثمار في الرصيد المعرفي بشكل جيد، كما وان الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من العوامل المهمة التي حفزت على إدارة المعرفة، ولم يعد التحدي مقتصراً على إيجاد المعلومة للمنظمة بل في كيفية البحث عنها من خلال المعلومات المتوفرة في المنظمة لإيجاد المعلومة التي تخدمها وتعزز موقعها التنافسي (الشهراني، 2010).

وتعد إدارة المعرفة العصب الحقيقي واهم مدخلات التغيير التي احدثت نقله نوعية على مستوى المؤسسات التعليمية اليوم، ووسيلة هادفة للتكييف مع متطلبات العصر وتعتبر مورداً مهماً في خلق الإبداع في ظل المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات، كما ويوجد هناك نوع من الانسجام والترابط بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية (حمودة، 2010).

وتعتبر إدارة المعرفة مجالاً مستقلاً منذ عام 1991، ويشمل ذلك الدورات والمقررات التي تدرس في مجالات إدارة الأعمال، ونظم المعلومات والإدارة العامة وإدارة المكتبات والعلوم المعلوماتية، وفي العصر الحديث أصبح هناك مجموعة من المجالات الأخرى التي تساهم في إدارة المعرفة وتشمل هذه وسائل الاعلام المختلفة وعلم الحاسوب والصحة العامة والسياسة العامة وغالباً ما تكون هذه الجهود جزءاً من استراتيجية العمل وإرادة تكنولوجيا المعلومات أو إدارة الموارد البشرية، وتوفر العديد من الشركات الاستشارية المشورة فيما يتعلق بإدارة المعرفة لهذه المنظمات، وتركز جهود ادارة المعرفة التنظيمية عادة على أهداف مثل تحسين الاداء والميزة التنافسية والابتكار ومشاركة الدروس المستفادة والتكامل والتحسين المستمر للمنظمة، حيث تتداخل جهود إدارة المعرفة مع التعلم التنظيمي، ويمكن تمييزهما بحيث يكون التركيز على ادارة المعرفة باعتبارها رصيداً استراتيجياً في الحالة الاولى والتركيز على تشجيع تبادل المعرفة ضمن المنظمة في الحالة الثانية، وينظر الى ادارة المعرفة على انها من المُمَكِنَات للوصول إلى التعلم التنظيمي وآلية أكثر واقعية من البحوث السابقة المجردة.

وفيما يلي عرض لتعريفات إدارة المعرفة كما ورد في عدد من الكتب والمراجع :

إدارة المعرفة (Knowledge management): يعرفها Wiig (2013) بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة، سواء الايجابية منها أو السلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشري، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها .

تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيرة على الافعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات، وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها والمتعلقة بالمنتجات والسوق والتكنولوجيات والمنظمات بحيث تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات والمنتجات (Kabir, 2015).

ويعرفها Laudon & Laudon (2007) بأنها تلك العملية التي توفر المعرفة للعاملين في مختلف القطاعات من خلال توفير المعلومات ونشر المعارف والمعلومات.

ويشير الجنابي (2013) على أنها عملية منظمة لاستقطاب المعرفة وتوليدها وخزنها وتطبيقها لتطوير الأداء والتعلم والعمل على تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة .

بينما يرى الحنيطي (2013) على أنها ذلك الجهد الجماعي المخطط له ويهدف إلى التنمية والاستثمار في راس المال الفكري الموجود في المنظمة، من خلال السعي للحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة ومن ثم تصنيفها وتخزينها وتطبيقها في بيئة العمل لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية عالية .

أنها تلك الجهود التي تتضمن مجموعة من العمليات المستمرة والممارسات الهادفة التي تحدد المعرفة المطلوبة وإيجادها وتطويرها وتخزينها ونشرها واسترجاعها، مما نتج عن ذلك رفع مستوى الأداء وتحقيق الميزة التنافسية (آل عثمان، 2013) .

ويعرفها كلاً من العبادي والبغدادي (2010) على انها مجموعة من العمليات التي يكون الهدف من تلك العمليات تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة والاهتمام في الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأساس .

ويرى Hackett (2003) بأنها مدخل متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والخبرات السابقة التي يحملها الافراد والعاملين.

أما الفارس (2010) عرفها بأنها استخلاص المعرفة من الافراد والقيام بتحليلها وإعادة تشكيلها وتطويرها الى وثائق مطبوعة أو الكترونية، وتقديم وصفات ملموسة عن الطرق التي يجب أن تسير بها المنظمات في قاعدتها المعرفية مثل: تقانة المعلومات، ونظم المعلومات، الانترنت، قواعد البيانات، صناعة البرمجيات، فهي تمثل عملية إدارة المعلومات المخزنة بصورة نظامية وفعالة .

وعرفها بو عشة وبن منصور (2012) وجهة نظر أخرى في تعريفهم لإدارة المعرفة عندما عرفاها بأنها الإدارة المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه، من خلال تحقيق المحاورة بين أعضائه، ليتم استخراج المعرفة من خلال تلك اللقاءات والمشاركات المختلفة، بالإضافة إلى تكوين بيئة تسمح بتلك التحاورات والمشاركات التي من شأنها نقل الخبرات من شخص لآخر، فالمعرفة قوة لا يمكن استخدامها إلا في وسط اجتماعي ايجابي يجمع بين الثقة والتعاون والاخلاص والاهتمام. وهكذا فإن العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي وإدارة المعرفة علاقة وثيقة ومتكاملة .

من خلال التعريفات السابقة يلاحظ بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات والانشطة التي تقوم بها إدارة المنظمات من أجل تحديد المعرفة المطلوبة وإيجادها، وتتبع الطرق الإدارية المختلفة التي تساعد على إدارتها بهدف استثمارها بفاعلية لإيجاد قيمة مضافة لأنشطتها وعملياتها لتحقق لنفسها ميزة تنافسية تنفرد بها عن مثيلاتها من المنظمات، وتهيئ لها فرصة البقاء والاستمرار في بيئة سمتها الرئيسية التغيير والتطوير. كما ويرى الباحث أن إدارة المعرفة هي تلك الافكار التي تساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي في المؤسسة بهدف رفع مستوى الأداء وحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

4-1-2 أهمية إدارة المعرفة :

أصبحت إدارة المعرفة من الافكار الحديثة ذات الأثر الهام في نجاح المنظمات وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الامد تعبر من خلالها المنظمة اين ترغب الذهاب مستقبلاً؟ (الزطمة، 2011).

وتعتبر مؤشراً جيداً على وجود طريقة واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة، وإزالة القيود التي تساعد على التطوير ومواكبة متغيرات البيئة الاقتصادية، ومن خلالها تستطيع المنظمة التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير المعرفة من أجل تحقيق الأهداف والتحول الجيد إلى بيئة الأعمال الجديدة، التي تفرض على المنظمات التمييز في القدرات وربط المعارف والمعلومات والخبرات وتضاعف حجم المعلومات في كل مجال، ومن هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المؤسسة أمراً في غاية الاهمية وربط المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان فعلي واستخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون، والعمل على إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون الانترنت (الظاهر، 2009).

ويرى الخيرو وأخرون (2004) أن إدارة المعرفة لها دور كبير وفعال ومباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات على كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من اجل تحقيق أهدافها المنظمة التي تسعى إليها.

تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي (Uma, 2015):

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

وتعتبر إدارة المعرفة هي أداة المعرفة وأداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة ، وتعدُ إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي تطورت الدراسات المتعلقة بها كماً ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الاعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة والذي يتضمن العمليات التي تساعد على توليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التخطيط الاستراتيجي (Hang-Min,2014).

5-1-2 أهداف إدارة المعرفة:

عندما تريد أي منظمة تطبيق إدارة المعرفة فأن الهدف الرئيسي المراد تحقيقه هو تحسين عمليات تلك المنظمة (Improve the Process)، من خلال تطبيق معرفة الأفراد على النحو الذي ينعكس ايجاباً على عمليات المنظمة تحت راية إدارة المعرفة، ويتمثل الهدف الاساسي لها توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيقها لأداء عالي وذلك بتخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، حيث أن توفير المعرفة السليمة والكافية تخلق الابداع للمنظمة والعمل على توفير الامكانيات والقدرات التنافسية المميزة، إذ توفر إدارة المعرفة مجموعة واسعة من تقنيات المعلومات لتنعكس كلها على سلوك الافراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكانياتهم

وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية والمتابعة المستمرة على بناء القدرات المعرفية، وتوفير القدرات اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية (فراح، 2009).

تتنوع أهداف إدارة المعرفة وتتنوع الجهات التي توجد فيها، والمجالات التي تعمل بها وتوجد مجموعة من الاهداف العامة التي تكون في أغلب المنظمات وعلى النحو التالي (ابو خضير، 2009):

- الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة والتي يمكن إعادة استخدامها.
- تساعد في عملي صنع القرارات الفعالة من خلال توافر المعلومات الدقيق في الوقت المناسب مما يتعكس ذلك على النتائج المطلوبة.
- تسهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال العمل على جذب رأس المال الفكري.
- تساعد في تحويل المعرفة الداخلية والمعرفة الخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة.
- تساعد في بناء بيئة تنظيمية جيدة وتشجيع جميع الأفراد العاملين في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى المعرفة لدى الآخرين.
- تساهم في عملية تطوير الإبداع والابتكار في المنظمة.

6-1-2 أبعاد إدارة المعرفة :

اشار Williamson & Garvey (2002) أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة المعرفة :

- **البعد التكنولوجي** : توجد هناك عدة أمثلة على هذا البعد ومنها قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميّز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، كما يجب أن يتماشى نوع تكنولوجيا نظام المعلومات المستعمل مع نوع المنظمة باختلاف نشاطها وهدفها، مثل استخدام الانترنت وغيرها من الأنظمة الملائمة.

- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة : يتمثل هذا البعد عن آلية الحصول على المعرفة، وكيفية إدارتها وتخزينها وإعادة استخدامها مرة اخرى، والعمل على تحديث الطرق والاجراءات

والوسائل المساعدة لها، والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة؛ للحصول على قيمة اقتصادية مجدية، ولا بد أن تكون المعارف التي سيتم تجديدها أو خلقها توافق الأهداف التي وضعتها المنظمة وتساعدها على الوصول إلى تحقيقها، حتى إذا تطَلب استعمال هذه المعارف تغييراً كاملاً في الهيكل التنظيمي حتى تستطيع المنظمة التوصُل إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها.

- البعد الاجتماعي : يكون التركيز في البعد الاجتماعي، على توزيع المعرفة بين الأفراد العاملين، وإنشاء مجتمع يعتمد بالأساس على صناعة المعرفة، والتوزيع والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الافراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة، ولا يحدث هذا إلا إذا كانت لإدارة المعرفة ثقافة مُرسَّخة لدى أفراد المنظمة الذين يعملون على خلق المعارف التي تكون المنظمة بحاجة إليها .

7-1-2 مراحل إدارة المعرفة:

تعد عملية استقطاب الخبراء من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم لتوليد أفكار جديدة من الأساليب المستخدمة في الهيكلة الإدارية في عصر الافتراضية، حيث أن عملية استقطابهم تستفيد منها المنظمة من توليد أفكار جديدة والإفادة من المقترحات كحلول للإشكاليات التي تواجهها النظم المؤسسية، وتبرز عدة أنشطة أساسية مثل التفسير والفهم والتحليل التي تلعب دوراً كبيراً في توليد الأفكار وتمكن المنظمة التنظيمية في كفاءتها على إدارة المعرفة الداخلية والخارجية ورفعها وتكاملها لأداء مهام إنتاجية بحد ذاتها بفاعلية وبكفاءة، وتعني هنا دور الإدارة الاستراتيجية في التبني للمصادر والكفاءات والخبرات داخل وخارج المؤسسة والعمل على تكاملها مع متطلبات عصر الافتراضية وفقاً للمراحل التي تتبعها المؤسسة (الخطيب ومعايعة، 2009)، وهي :

1- مرحلة المبادرة : في هذه المرحلة يتم التأكيد على أهمية إدارة المعرفة باعتبارها إحدى الموارد الهامة في استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة والعمل على استدامتها وتتضمن : بناء البنية التحتية، وبناء العلاقات الانتاجية، ونظم المكافآت، وإدارة الثقافة التنظيمية، وبناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2- مرحلة النشر: في هذه المرحلة توجد معلومات متراكمة مما يتطلب العمل على غربلة تلك المعلومات وأخذ المفيدة منها للاستفادة منها والتي تتضمن : تبرير الافكار، وضع سياسات

وإجراءات التبرير، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها، مراقبة المعرفة وأدوات التحكم، والحصول على المعرفة التي يتم تبريرها وتحكيمها.

3- مرحلة التكامل الداخلي: في هذه المرحلة تلعب التقنية دوراً مهماً في مراقبة تدفق المعرفة وسبل الوصول إليها وبناء قواعد المعرفة وتتضمن :التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق، هيكلية المعرفة ورسم خريطتها، استخدام محركات البحث واستراتيجيتها، اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء، الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4- مرحلة التكامل الخارجي: في هذه المرحلة يكون المحور الأساسي هو التعاون والتوحيد والثقة من أجل التشارك بين مختلف المؤسسات وتوجد هناك صعوبة في هذه المرحلة اختلاف الثقافات داخل البلد أو على المستوى العالمي والتي تتضمن : كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون، المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات عبر الفيديو، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة، موضوعات التوحيد، الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

يتطلب الأمر إدارة وتشجيع الابتكار أو الإبداع معاً في هيكلية إدارة النظم المؤسسية من اجل استمرارية البحث والتطوير، وهناك حقيقة بأن المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج مخزونة وإنما هي جملة من الخبرات وتجارب تكمن في عقول كفاءات بشري يمكن الاستفادة منها في داخل المؤسسة (الظاهر، 2009).

8-1-2 أنواع المعرفة التي تتضمنها إدارة المعرفة :

وفقاً لـ Nowshade (2015) تتضمن إدارة المعرفة نوعين وهما :

1- المعرفة الضمنية: ترتبط المعرفة بالمهارات والتي هي في الحقيقة الأمر توجد في داخل كل شخص ومن غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.
2- المعرفة الظاهرية: ترتبط بالمعلومات الظاهرية المتواجدة والمخزونة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول اليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب .

9-1-2 عمليات إدارة المعرفة :

لاحظ الباحث أن تنوع وتعدد مقاييس إدارة المعرفة في الدراسات السابقة يعزى إلى اختلاف رؤية وأساليب الباحثين حول إدارة المعرفة وأهدافها؛ ويوضح الجدول التالي عمليات إدارة المعرفة كما ورد بعض الدراسات السابقة الجدول رقم (1) :

الجدول (1) عمليات ادارة المعرفة

الباحثون	عمليات إدارة المعرفة
Bognar & Banasal (2014)	توليد المعرفة، بناء المعرفة، كفاءة المعرفة
مقابلة (2013)	اكتساب المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة
أبو فارة وعليان(2011)	تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، استرجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة ورقابة المعرفة
الزطمة (2011)	تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة
إبراهيم وايمان (2014)	تطبيق المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، استرجاع المعرفة، إدامة المعرفة
(2015) Parisa	انتاج المعرفة وتقاسم المعرفة وتطوير المعرفة والتحسين المستمر
Nasiruzzaman,Qudaih and Dahlan	المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية
(2008) Willia	توليد المعرفة واستقطاب المعرفة ونقل المعرفة ومشاركة المعرفة
حجازي (2005)	توليد المعرفة، والتشارك في المعرفة، والتعلم التنظيمي
العمري (2004)	ادارة المعرفة ، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة

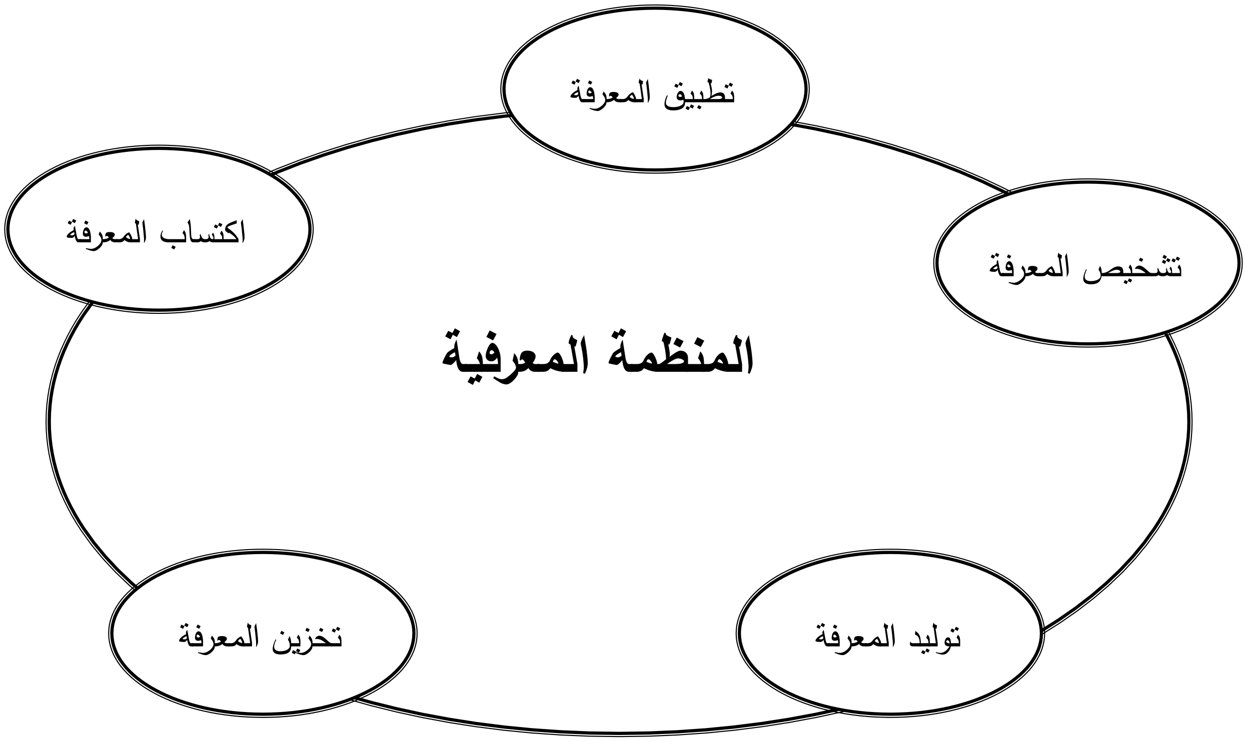
10-1-2 مكونات إدارة المعرفة :

وتعتبر المعرفة وإدارة المعرفة عملية مستمرة ليس لها بداية محددة أو نهاية محددة، ويقصد بعمليات إدارة المعرفة أنها تلك الوسائل التي يتم من خلالها إضافة القيمة إلى المعرفة الخام المتمثلة في المدخلات وذلك بهدف خلق أو ابداع معرفة معالجة متمثلة في المخرجات، فالهدف الجوهري لإدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتنمية الابداعات، وتشجيع الاستثمار في الموارد البشرية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال مجموعة من العمليات.

واشار William (2008) إلى أن عمليات إدارة تتمثل في اربعة عمليات تتمثل في توليد المعرفة واستقطاب المعرفة ونقل المعرفة ومشاركة المعرفة.

تناول الباحثون والمختصون في حقل إدارة المعرفة مكوناتها من منظور ثنائي، عندما ذكروا بأن المعرفة تولد من خلال تفاعل مكونين :المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة (Nonaka &Takeuchi, 1995)، والمعرفة الظاهرة هي المعرفة الرسمية للمنظمة، التي يمكن ترميزها، كتابتها، ونقلها إلى الآخرين عبر قنوات وثائقية أو الكترونية، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Daft, 2001)، بمعنى أن المعرفة الظاهرة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز، ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة (Herschel, 2000) أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى معرفة – كيف (Know-How)، بالتالي فإن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل، والتي يتم تعلمها من خلاله، لذا، يوجد صعوبة في ترميز المعرفة الضمنية، بالإضافة إلى صعوبة لفظها، مما يحد من عملية توزيعها (Herschel: 2000).

مما سبق يتبين أن تكوين المعرفة يأتي من خلال التفاعل الحركي بين المعرفة الضمنية التي يمكن اكتسابها وتبادلها وفق مدخل من فرد لآخر، عبر قنوات الحوار وتبادل القصص، وبين المعرفة الظاهرة التي يمكن اكتسابها واكتشافها من الوثائق ويمكن وفق مدخل من الوثائق إلى الاشخاص، من خلال البحث عن المعرفة (Nonaka & Takeuchi, 1995)، وبشكل عام فإن إدارة المعرفة يدخل في تكوينها العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها مؤلفة نظاماً معرفياً فاعلاً يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه، والتي يتم الإشارة إليها بالمنظمة المعرفية، والشكل رقم (2) يوضح تلك المكونات الاساسية حجازي (2005) وكما مبين ادناه .



الشكل (1) : مكونات ادارة المعرفة

2-1-11 ابعاد إدارة المعرفة :

اولا" : تشخيص المعرفة :

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من أولى عمليات إدارة المعرفة، وتعد من العمليات المهمة لأنه بدون عملية التشخيص للمعرفة المتواجدة لدينا لن نستطيع الوصول إلى مستوى المعرفة المنشود لأداء أعمالنا من خلال زيادة رصيدنا من المعارف، ففي ضوء نتائج عملية التشخيص يتم وضع البرامج والسياسات الأخرى، وتعد عملية التشخيص مهمة جداً لأنه من نتائجها معرفة مواقع المعرفة المتواجدة والأشخاص الحاملين لهذه المعرفة وبالتالي فإن نجاح المنظمة في أدائها لا عمالها يعتمد على دقة نتائج هذه العملية (Probst, 2000).

حيث أن هذه العملية تمثل الخطوة الأولى في إدارة المعرفة كونها تحدد نوعية المعرفة التي تريدها المنظمة، وتحدد مصادرها وطرق الحصول عليه وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تسهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، كما أن المستخدمين يكونوا على درجة عالية من المعرفة، لكن

من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الجماعي .

ثانيا" : اكتساب المعرفة :

أوضح العمري (2004) انه في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وقد اشار العديد من الباحثين اليها في ابحاثهم ومنهم (Blumentritt & Johnston، 1999) و(Davis، 1998:13) و(Lim ،et al.،1999) الى ان مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، او من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الاقدم والزبائن والعاملين او من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية الى واضحة والعكس وينتج عن ذلك ابداع المعرفة التنظيمية . وقد تكون من مصادر خارجية تتولى ادارة المعرفة احضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها . كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها ، ومن الابحاث عن الصناعة والابحاث الاكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة . وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد (Mertins، et al., 2001) .

وأضاف (Beveren, 2002) ان الميزة التنافسية المستدامة تأتي للشركة من القيمة التي تطورها للزبائن وان اساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية ايجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها .

ثالثا" : توليد المعرفة:

يقصد في توليد المعرفة ، أي خلق شيء جديد، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات الأفضل، وتطوير مهارات المهنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز الفهم بأن المعرفة جديدة. حيث تعتبر عملية توليد المعرفة عملية إبداعية، فهي اشتقاق لمعرفة جديدة داخل المنظمة أو لتطوير معرفة جديدة من المعرفة السابقة، فإيجاد معرفة ضمنية

يعتمد عليها تسهم في فهم المشاكل وحلها بصورة ابتكارية، مما يجعل المنظمة تتفوق على منافسيها (الزيادات، 2008).

ويوضح Nonaka & Takeuchi (2004) أن عملية توليد المعرفة تتكون من عدة عمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، ويرى أن هناك نوع أخر من عملية توليد المعرفة يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب الذي يكون له الأكثر قيمة بالنسبة إلى المنظمة، كما أن الأفراد هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المعرفة توليدها بدون الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

وقد قدم Quinn (2003) أربعة مبادئ لابتكار المعرفة وهي :

- العمل على جعل الأفراد يمتلكون القدرة في حل المشكلات .
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات .
- إجراء عمليات التحول من الهياكل الهرمية إلى التنظيمات الشبكية .
- العمل على تحفيز التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية .

كما واقترح Nonaka & Takeuchi نموذج لتوليد إدارة المعرفة يعبر عنه في أربعة حروف (SECL) وهي تمثل أوائل الحروف لأربع عمليات فرعية لتوليد إدارة المعرفة (الظاهر، 2009).

1. التنشئة: ويقصد بها العملية التي يتم من خلالها تكوين المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار بين الأفراد أو بعضهم البعض.
2. التجسيد: ويقصد بها عملية إظهار المعرفة الضمنية وتجسديها حتى يتم تحويلها إلى معرفة صريحة من خلال الاتصال والاعتماد على لغة الحوار.
3. التركيب: ويقصد في هذه العملية التي يتم دمج وتصنيف المعرفة الصريحة لتحويلها إلى معرفة صريحة جديدة.
4. الصفة الذاتية: يتم الحصول عليها من خلال التعلم واستخدام الأدلة والإرشادات وتعتبر جزء من ممتلكات المؤسسة المعرفية.

رابعا" : تخزين المعرفة :

عملية تخزين المعرفة تتم بعدة طرق منها الطريقة القديمة التي تتم في السجلات والمستندات التقليدية، والطريقة الحديثة التي تتم عن طريق الحاسبات الإلكترونية، وتخزين المعرفة في طريقة علمية حديثة يتم الجوع إليها وقت الحاجة، وأن المنظمات التي تعاني من معدلات دوران العمل المرتفعة والتي تعتمد على الاستخدام والتوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارة لتوليد المعرفة، لأن هؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزونة في المنظمة (البطاينة والمشاقبة، 2010).

ويتم تخزين المعرفة بعدة طرق منها (Marquardt, 2002) :

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له من معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من قبل الجميع.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها وتمكين تداولها بسهولة ويسر.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، وتحليلها وتنقيتها، ثم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها.

ويرى الكبيسي (2002) أنه لكي نعمل على تخزين المعرفة فيجب الانتباه إلى ثلاث نقاط جوهرية هي: أن المشاركة بالمعرفة تحتم تحولنا من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، ثم إن اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة يختلف تبعاً لنوع المعرفة وأخيراً فإن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن المعلومات لا تتضمن التفكير.

خامسا" : تطبيق المعرفة :

تعد عملية تطبيق المعرفة العملية الأخيرة والأكثر أهمية من بين عمليات إدارة المعرفة التي تكون الإدارة في الحاجة إليها، ويشير مضمون هذه العملية إلى عدد من المصطلحات منها: الاستعمال (USE)، الإفادة (Utility)، الاستثمار (Investment)، وإن الغاية من إدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة المتاحة في المنظمة، كما وأن تطبيق المعرفة في عمليات التعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Cycle, Closed)، ويتم استخدام عدة أساليب لتطبيق المعرفة ومنها

الفرق المتعددة والخبرات الداخلية ومبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي واعتماد مقاييس السيطرة على المعرفة والتدريب مع خبراء متمرسين، كما ويعد تطبيق المعرفة المصدر الأساسي لتحقيق أهداف المنظمة والأغراض التي تسعى إليها، وتعد غاية إدارة المعرفة الاستثمار في المعرفة فإن الحصول على المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها لا تكفي وحدها بل المهم تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ (الخيرو وآخرون، 2004).

ويرى العازمي (2007) على أن المعرفة بحد ذاتها لا تعد قوة في عصر السرعة والإنترنت والكمبيوتر، إنما تطبيقها واستخدامها هو القوة، فللمعرفة استخدامات كثيرة ومتنوعة في جميع المجالات سواء كانت هذه المجالات إدارية أو فنية، ولابد من الاستفادة منها على سبيل المثال، استخدامات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات المتطورة والتقنيات الحديثة التي تسمى في عصرنا هذا عصر الرقمية ولولا المعرفة واستخداماتها لما ظهرت التكنولوجيا ولا وسائل الاتصالات الحديثة والاكتشافات والابتكارات الإيجابية التي تصب في مصلحة الإنسان.

2-2 المبحث الثاني: القرارات الادارية

1-2-2 مقدمة:

يتخذ الفرد في حياته اليومية الكثير من القرارات المتباينة في خطورتها وأهميتها ، وعادة ما يرتبط القرار بظهور مشكلة ما او استجابة لفرصة ما ، لذلك يحاول حل هذه المشكلة لتحسين الوضع الحالي وتطويره ومن هنا سيتم تحديد مفهوم القرار من خلال ما ورد لدى العديد من العلماء والباحثين :

يبين Daft (2010) أن القرار هو اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة .

وقد عرف Harrison (1987) القرار بأنه عبارة عن مرحلة من مراحل عملية دائمة ومستمرة لتقديم البدائل لإنجاز هدف معين.

واكد Robbins (1999) بأن القرار عبارة عن اختيار بين بديلين او اكثر لحل مشكلة ما .

واوضح بكر (2003) القرار بانه العملية العقلية الذهنية والتفكير الهادئ الواعي الذي ينصب على عملية تقويم البدائل واختيار أفضلها .

وقد عرف حريم (2006) القرار بانه سلوك وتصرف واعي من بين عدة بدائل وأنه اختيار واعي من بديلين فأكثر تم تحليلها ، يتبعه فعل او اجراء لتنفيذ هذا الاختيار .

كما عرف الصيرفي (2003) القرار بأنه عملية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة، وبين الصيرفي كيفية الوصول للقرار .

وهناك ثلاثة عوامل رئيسية لها دور كبير في التأثير على القرار الإداري هي البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الموارد والإمكانيات الداخلية، الأهداف التي تحددها المنظمة، وتسعى لإيجادها في إطار معين (الحسيني، 2000).

2-2-2 أنواع القرار :

وفقا" لما اشار اليه كل من (درة وجودة، 2011)، وهي :

1- القرار المبرمج **(** Programmed Decision) **:**

هو عبارة عن قرار يعالج مشاكل متكررة وروتينية تكون درجة التاكد عالية بالنسبة للنتيجة ، ويعتمد على سياسة وقاعدة واجراء محدد لصنع القرار ، ولا تحتاج الى جهد او تهيؤ ذهني .

2- القرار غير المبرمج (Non Programmed Decision**) :**

هو عبارة عن قرار يعالج مشاكل غير متكررة وغير روتينية لمشكلة جديدة ، وتكون درجة التاكد غير واضحة بالنسبة للنتيجة ، مما يتطلب الجهد والابداع والحدس للقرار.

3- من حيث الأهمية :

أ- قرار استراتيجي (Strategic Decision) تبحث فيه بدائل عدة وطويلة المدى .

ب- قرار تكتيكي (Tactical Decision) تكون البدائل محدودة جدا وقصيرة المدى.

4- من حيث الجهة المتخذة للقرار :

أ- تنظيمية (Organizational) : يتخذها المدير اعتمادا على مركز وظيفته .

ب- شخصية (Personal) : يخذها المدير على اساس شخصي.

3-2-2 العناصر الأساسية لسلامة القرار :

1- العنصر الموضوعي : ويتمثل في تحديد المواضيع التي تهم اي جهة معينة في صنع واتخاذ القرار بشأنها (بكر، 2003).

2- العنصر الشخصي : تحديد الاشخاص الذين يمكن لصانع القرار مخاطبتهم.

3- العنصر الزمني : تحديد الفترة الزمنية التي يستطيع صانع القرار صنع قرار قابل للتنفيذ.

4-2-2 أهداف القرارات الادارية :

تعتبر القرارات الادارية من مسؤولية الإدارة العليا في وضع خطط تشغيلية تعمل على قيادة الأنظمة في جميع المستويات الإدارية للمنظمة وبالتالي يتخذ القرار الاداري اللازم لتنفيذ هذه الخطط وعليه فان الاهداف تنطوي على (الصميدعي، 2000):

1- **تحديد المهام المشتركة:** أن الاساس في اتخاذ القرارات الادارية يعتمد على الخطة الواضحة والمعتمدة بشكل دقيق، ويجب أن تتناسب الخطة مع اتخاذ القرار الذي يعتمد على معلومات غير دقيقة يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة.

2- **وضع الاهداف المشتركة:** لا يكفي التحديد الواسع للأنشطة المشتركة بل يجب أن تكون الخطة شاملة ومحددة للأهداف المشتركة لكافة المستويات التنظيمية التي توفر أساساً لاتخاذ القرارات الادارية، الاساسية والفرعية على مستوى وحدات الاعمال أو المستوى الوظيفي، أو التشغيلي حيث ان هذا التحديد للأهداف يساهم في توجيه واضح للنشاط وبالتالي يسهل اتخاذ القرارات الادارية اللازمة.

3- **تحقيق التكامل بين موارد المنظمة المادية والبشرية:** يجب أن يكون هناك انسجام بين أنشطة المنظمة (النشاط التسويقي، النشاط الانتاجي، نشاط التمويل وغيرها من أنشطة المنظمة)، لذا فإن الخطة تتضمن استغلال هذه الموارد بشكل أفضل وهذا له أثر كبير على اعتماد القرارات الادارية بالشكل الذي يضمن الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.

4- **وضوح أهداف الأداء المشتركة:** إن وضوح أهداف الاداء المشتركة على صعيد منظمة الأعمال وأنشطتها يساهم بشكل فعال في اتخاذ القرارات الادارية مما يسهل عملية التنفيذ وينعكس على الأداء في كل نشاط وصولاً إلى أنشطة المنظمة ككل.

5- **وضع تخطيط أفقي طويل الأجل:** يجب أن تحتوي الخطة على نظرة طويلة الأجل وذلك بسبب الحاجة إلى اختيار الفرص الاستثمارية البديلة عبر الأسواق.

5-2-2 خصائص القرارات الادارية :

تتصف القرارات الادارية بعدة صفات وهي عكس العديد من القرارات ومن هذه الصفات التي تتميز بها تلك القرارات الإدارية (Wheelen & Huger, 2004)، وهي :

1- نادرة: فالقرارات الادارية الهامة تحديدا غير اعتيادية ونادرة الحدوث، فهي تعد استثنائية ولا تتكرر بصفة دورية أو منتظمة ولا يمكن برمجتها أو يمكن برمجتها أو جدولتها، فهي غالباً ما ترتبط بمجالات أو مشاكل جديدة قد تواجهها المنظمة كما وتعد فريدة من نوعها ونادرة مثال ذلك استخدام أسلوب جديد في المنظمة.

2- شاملة: تتطلب تلك القرارات مصادر كبيرة والتزام كافة العاملين في مختلف المستويات الادارية فتعد شاملة لجميع وحدات الأعمال في المنظمة، وتتأثر بها جميع الوحدات الإدارية

فمثلاً عندما تقرر المنظمة الدخول إلى أسواق جديدة فهذا يعتبر قرار هام لأن جميع المستويات العاملة في المنظمة تتأثر بتلك القرار ومنها (التسويق، المالية، الإنتاج، الموارد البشرية، البحث والتطوير.....الخ).

3- موجهة: تعد تلك القرارات بأنها قرارات موجهة يتوجب على المنظمة أن تتخذها مسبقاً لكي تبني عليها القرارات الادارية والتشغيلية الأخرى، كما وأنها ترسي مبادئ حاكمة للقرارات والممارسات الأخرى التي تتم في المستويات الادارية الأخرى.

6-2-2 نماذج اتخاذ القرارات الادارية:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الادارية جوهر عمل المدير في المنظمة، كما وأن السمة المميزة للإدارة هي تأكيدها على أهمية صناعة تلك القرارات فهي تؤكد على تحليل المشاكل والفرص التي يواجهها أعضاء الادارة العليا، ومع نمو المنظمة وزيادة تعقيدها في بيئة سريعة التغيير وغير مؤكدة وتصبح القرارات الادارية أكثر صعوبة في صناعتها (السالم، 2005).

ويقدم العالم منتزبرج (2011) المشار اليه في الداعمي والمسعودي، أربعة نماذج لاتخاذ القرارات الادارية، وهي :

1- النموذج الريادي (الابتكار): يتم اتخاذ القرارات الادارية في هذه النموذج من قبل شخص واحد يكون متنفذاً في المنظمة، ويمتلك صلاحيات واسعة في اتخاذ القرار وقدرات عالية على تكوين الرؤى وتقويم الأمور الحالية والمستقبلية وغالباً ما يكون هذا الشخص مؤسس المنظمة، أو لدية حصة كبيرة فيها ، ويكون الهدف الرئيسي من هذا النموذج هو استغلال فرص المنظمة من خلال فرص لا يعرفونها المنافسين ولا يدركونها فيقوم ذلك الشخص باستغلال تلك الفرصة بسرعة.

2- النموذج التكيفي (الموائمي): ينم اتخاذ القرارات الادارية في هذه النموذج بالاعتماد على الحلول المبينة على ردة الفعل للمشاكل القائمة، بدلاً من البحث عن فرص جديدة أي ان المنظمة تنتظر حدوث تغييرات في البيئة المحيطة لها ومن ثم تقوم ببناء قرارات بناءا على هذه التغييرات، وإن السبب وراء تبني هذا النموذج بسبب تعدد الازمات والصعوبات البيئية التي تواجه المنظمة، مما يضطرها إلى التكييف مع التهديدات أو الفرص وليس البحث عنها مستقبلاً، ويساعد هذا النموذج في تحريك المنظمة خطوات إلى الامام وأن نجاح هذا النموذج يتطلب أن يتمتع المدير بحرية ومرونة والتكييف مع احتياجات المنظمة.

3- النموذج التخطيطي: في هذه النموذج تتصف عملية اتخاذ القرارات بالانتظام والتي تتضمن اختيار تصرف معين من بين عدة تصرفات متاحة لدى المنظمة، والعمل على وضع هذا التصرف موضع التنفيذ الفعلي بطريقة عقلانية ورشيدة تكون محكومة في عامل الربح ويجمع هذا النموذج عدة نماذج من بين البحث المسبق للحصول على الفرص الجديدة (النموذج الريادي) والاستجابة العلاجية التي تمثل (النموذج التكييفي).

4- النموذج المختلط: تستخدم المنظمة النموذج المختلط الذي يجمع بين النماذج الثلاثة الأولى (الريادي والتكيفي والتخطيطي) عندما تكون البيئة سريعة التغيير وعندما تكون من الأهمية بناء وعي جماعي وتطوير الموارد التي تحتاجها المنظمة قبل اقدام المنظمة على الالتزام باستراتيجية محددة .

7-2-2 خطوات عملية اتخاذ القرارات الادارية:

يرى بعض الباحثون على أن تحديد خطوات عملية اتخاذ القرارات الادارية تتمثل في النقاط التالية (الدوري، 2004)، وهي :

- تحديد المشكلة والتي تكون بحاجة إلى حل.
- تقييم البدائل المختلفة وتحديد مزايا وعيوب بديلة.
- اختيار البديل الأفضل في ضوء التقييم في البدائل السابقة.

كما يرى الفضل (2008) أن عملية صنع القرار الادارية تتكون من ثلاث مراحل:

- إدراك المشكلة: أي التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب اتخاذ القرار الاداري بشأنها عن طريق معرفة أبعادها ومواصفاتها وحجمها.
- تشخيص المشكلة: يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات التي تحدد بشكل واضح حقيقة المشكلة والتعرف على نوع هذه المشكلة هل هي مشكلة إنتاجية أم مشكلة مالية أم مشكلة موارد بشرية وهكذا، كما إن تشخيص المشكلة يتضمن معرفة تفاصيل ومعلومات عن مضمون هذه المشكلة.
- تطوير البدائل: المقصود بها إيجاد السبل اللازمة لدفع الحلول للمشكلة التي يتم تشخيص ملامحها ومضمونها، ويمكن أن تختلف هذه المراحل باختلاف عملية اتخاذ القرار بخصوص مشكلة معينة عن أية مشكلة أخرى.

وتقترن عملية اتخاذ القرارات باسم هيربرت سايمون أي أن جميع العمليات التنظيمية التي تدور حول عملية اتخاذ القرار والسلوك التنظيمي، فالمدير لا ينظر إلى اتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى ردود الأفعال الناتجة عن القرار وضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة والجوانب الغير رشيدة، بمعنى أن المدير يتخذ قرارة على أساس المعلومات المتوفرة لديه وبما أن طاقته وإمكانياته محدودة لا يستطيع المدير معرفة كل شيء أي أنه في حدود عدم التأكد لعمله في نظام محدود، وبمعنى آخر فإن القرار لا يحاول الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة (Maximize)، بل عليه الإقناع أو الرضا بما هو أقل من الحد الأقصى بسبب رشده المحدود (المغربي، 2004).

8-2-2 مداخل صناعة القرارات الادارية:

هناك عدة مداخل لصناعة القرارات الادارية (الغالبي، 2012 ؛الداعمي والمسعودي، 2008) وهي كالآتي :

1. المدخل الشمولي: يعتبر هذا المدخل من المداخل التي أحدثت نقلة نوعية في طرق الإدارة من النهج العشوائي المرتبك والتركيز على إجراءات شكلية يغلب عليها طابع المحاولة والتكرار، إلى مدخل علمي شامل، كما ويعد المداخل التي سيطرت تاريخيا على صناعة القرار المتعارف عليها من تشخيص المشكلة وتحديد البدائل واختيار البديل الأمثل، وتوجد هناك إشكالية في هذا المداخل هي عدم المرونة والبيروقراطية وعدم انطباقه على جميع المواقف والمشاكل التي تواجه المنظمة في جميع الأحوال والظروف.
2. المدخل السياسي- السلوكي: ينظر هذا المدخل على أن المنظمة كيان سياسي سلوكي تتعدد فيه السلوكيات والمصالح، وإن متخذ القرار في هذا المدخل يقع في مجموعة من الضغوط الصادرة عن الأفراد الذين يتأثرون في هذا القرار والمتمثلين في الزبائن، المساهمين، العاملين، المالكين، فعند اتخاذ القرار الاداري يجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع هذه الأطراف وحقوقهم ومتطلباتهم عند اتخاذ القرار، وإن الإدارة العليا تكون على علم في طبيعة الصراع والمساومة بين مختلف الأقطاب المؤثرة في القرار الاداري ويجب على متخذ القرار ضرورة الحفاظ على المنظمة .
3. المدخل التدريجي (التزايدي): يعتمد هذا المدخل على صيغة علمية واقعية تربط بين المدخلين الشمولي والسلوكي حيث إن صناعة القرار تمثل إجراءات غير شاملة توضح

تفاعلات سلوكية وعلاقات مصالح مختلفة ويفترض هذا المدخل أن للقرارات الادارية ثلاثة افتراضات هي :

- عند اتخاذ القرار يجب أن يكون مبنياً على معلومات مؤكدة وبيانات محددة.
- إن المنظمة لا تمثل كياناً اقتصادياً فقط بل تمثل كيان سياسياً واجتماعياً أيضاً.
- لا يمثل القرار في أغلب الأحيان مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية الدنيا في المنظمة، كما وإن متخذ القرار في هذا المدخل لا يعتمد على التنبؤ فقط بل يستند على معلومات واضحة وعمليات تعلم مستمر.

4. المدخل الحدسي-العاطفي: يعتمد متخذ القرار في هذا المدخل على الخبرة الماضية والموهبة والإحساس لصناعة القرار والفراسة، واستخدام العمليات العقلية اللاشعورية هذه الصفات يمكن تحفيزها من خلال أساليب العصف الذهني (Brainstorming)، ويرى أنصار هذه المدخل أن يؤدي إلى صنع قرارات أكثر فاعلية من القرارات المتخذة باستخدام الطرق الأخرى.
5. مدخل أصحاب الرؤى: يمثل هذا المدخل رؤية المدير التحويلية لصناعة القرار في المنظمة، ويمثل هذا المدخل سلوكيات القيادة الإبداعية ومنهجاً في توليد أفكار جديدة وتطوير مستقبلي للمنظمة ويتم صناعة القرار في هذا المدخل من قبل شخصيات ذات سلوك منطقي وشخصيات ذات رؤى واسعة في المنظمة .

9-2-2 مراحل عملية اتخاذ القرار :

تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل متعددة وسيتم شرح هذه العمليات من خلال بعض الدراسات التالية :

1- تحديد المشكلة : يتم تحديد المشكلة عند وجود خطأ ما أو حدوث ظواهر لمشكلة ما في المنظمة، وهي تعد الخطوة الاولى عند ادراك ماهية المشكلة المعينة في العمل كما انها الخطوة الاولى في عملية صنع القرار والتي سيحلل المديرون العوامل الكامنة لها (Shoemker، 2010) ،.

2- تقييم البدائل : المقارنة بين التكاليف والمنفعة من كل بديل لحل المشكلة، وذلك من خلال اعطاء الاولوية لكل بديل تتوفر فيه المعايير المقبولة للحل (Whiting، 2005) ، وهو بعبارة اخرى معرفة فائدة كل بديل وايهما انسب لحل المشكلة، وبالتالي فهي النتائج المتوقعة من كل بديل لحل المشكلة .

3- اختيار البديل الافضل: اختيار البديل المناسب الذي يتوافق مع حل المشكلة واهداف المنظمة والعاملين معا، حتى يسهل تطبيقه، ويتم اختيار البديل المناسب القابل للتطبيق من بين عدة بدائل مطروحة (العامري والغالبي، 2007)،.

4- التنفيذ: هي وضع خطة التنفيذ من قبل صانع القرار المتخذ ليتم التنفيذ من قبل الادارة والعاملين (Daft، 2010).

5- المتابعة: هي تقييم لنتائج القرار من خلال متابعة النتائج مع الخطة الموضوعية، وقياس الاثار المترتبة على القرار واكتشاف الاخطاء قبل او اثناء التنفيذ، وتتم مراقبة اي انحراف او خلل للقرار، من خلال التغذية الراجعة وتعديله أو استبداله ببديل اخر دون ان يؤثر على الوقت المحدد للتنفيذ، كما تتم مراقبة اي اختلاف او انحراف عن المسار المخطط له وتعديله اولا بأول (المجالي، 2007) .

10-2-2 العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الادارية:

يقسم (العجمي، 2008) العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الى اربعة عوامل على النحو التالي :

1- العوامل الانسانية : هي التي تساعد على ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجيهه نحو اختيار البديل الافضل وما لديه من قدرات ترتبط بعملية اتخاذ وصنع القرار .

2- العوامل التنظيمية : وتتمثل في (نمط التنظيم الاداري، وتعدد المستويات الادارية فيه، وطبيعة المشكلة محل القرار، ودرجة تعقدها، والوقت المتاح لحلها، اضافة الى الاتصالات الادارية اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ قرار ما.

3- العوامل البيئية : هي العوامل او القيود التي تؤثر في فاعلية القرار وتنبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار .

4- ضغوط متخذي القرارات : ويمكن تقسيمها الى ضغوط داخلية (ضغط الرؤساء، نقص الامكانات المادية والبشرية والبيانات، ضيق الوقت)، وضغوط خارجية (ضغط الاعلام، الرأي العام، القوانين والانظمة للدولة) كل هذه العوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار .

كما وهناك عدة عوامل مؤثرة على عملية صنع القرار الاداري ولا يمكن حصرها فضلاً عن تداخلها لذا فإن مهمة متخذ القرار صعبة وتحتاج إلى قدر كبير من التقييد في تحديد العوامل الأكثر أهمية في صنع القرارات الادارية (محمد، 2012)، وهي كالآتي :

1. العامل المعرفي: يعد من العوامل الأكثر أهمية في اتخاذ القرار وفاعليته ويشير بعض الباحثين أن ذات طابع يتميز بالتفرد بين العوامل الأخرى، لأنه يشكل محور إدراك المثير (البيئة) وتبني الاستجابة (الخيار)، ويشكل السلوك في صياغة أسلوب البقاء للمنظمة، ويعد العامل المعرفي من الوسائل التي توضح صياغة التوافق والانسجام الفكري كما ويعد أحد القيود أمام فاعلية القرار الاداري.
2. عامل المخاطرة: تعد عملية اتخاذ القرارات الادارية من العوامل المهمة حيث يعتمد القرار على مبدأ المبادلة بين المخاطرة والعائد، حيث أن المخاطرة مبنية على تخمين يحدده المدير اتجاه النتائج المحتمل أن تحققها المنظمة عند اتخاذ قرار معين، أو الميل على اتجاه المخاطرة من عدمها يعدان العناصر السلوكية التي تعبر لدى الهيئة الفكرية، وعلى هذا الأساس فإن فاعلية القرار تقترن بمدى قدرة المدير على تقدير العلاقة بين العائد ومستوى المخاطرة.
3. حدود العقلانية: إن المدير يبحث عن خيار أو بديل قابل للتطبيق كما وأن القدرات العقلية لا تتسم بالمثالية، وإنما تتباين من حيث رؤيتها للقرار ومقيدة بعوامل قيم ومهارات لمتخذ القرار وتختلف من شخص إلى آخر لذا فإن القرار في سياق العقلانية الذي يرتبط بمدى تحقيقه لمصالح الأطراف ذوي الصلة بنشاط وأهداف المنظمة (محسن، 2008).

إن القرار الاداري يكون عادلاً إذا توفرت فيه ثلاثة معايير هي:

- التعهدات: إن مشاركة الأفراد في عملية صنع القرار من خلال سؤالهم والسماح لهم بتنفيذ الاستحقاقات والجدارة لأفكار الآخرين وادعائهم.
- التفسير أو التعليل: يجب مشاركة كل فرد في المنظمة في القرار وإخباره عن الخطوات الأساسية للقرار .
- وضوح التوقعات: وتتطلب قبل وخلال وبعد صنع القرار ، وأن المدراء لديهم فهم وإدراك متواصل وموحد لما هو متوقع منهم وما هي الخطوط والقواعد الجديدة في هذه اللعبة (صنع القرار)، ويتضح مما سبق أن من خلال المعايير الثلاثة فإن المدراء

يستطيعون من زيادة احتمالية عملية صنع القرار العادل والصحيح وبدوره ينظر الأفراد بأنهم يشاركون في تطبيق هذه القرارات ويكون أداء المنظمة عالياً وأكثر من أي مرحلة أخرى (محمد، 2012).

وهناك أسلوبان معروفان لمواجهة التفكير الجماعي والتحيز المعرفي وهما أسلوب دفاع الشيطان وأسلوب الاستعلام الجدلي، حيث يقتضي أسلوب دفاع الشيطان أن يقوم أحد أعضاء مجموعة صنع القرار بلعب دور محامي الشيطان المتذرع، بكل الأساليب التي تؤدي إلى عدم قبول الاقتراح وفي هذه الطريقة فإن صانعي القرار يمكن أن يصبحوا مدركين للمخاطر المحتملة لإجراءات العمل المقترحة، أما أسلوب الاستعلام الجدلي أكثر تعقيداً إذ يقتضي استحداث خطتين خطة فرض وخطة مفاده والخطتين يجب أن تعكس إجراءات عمل مقبولة ظاهرياً ولكنها متضاربة، ويستمع المديرون إلى المناظرة والمناقشة بين أنصار كل من الخطة الأولى والخطة الثانية، وبعد ذلك يصدرون القرار بأي خطة تستفيد منها وتحقق الأداء التي تسعى اليه (هل وجونز، 2008).

12-2-2 العلاقة بين إدارة المعرفة والقرارات الادارية:

يوجد لإدارة المعرفة دور مهم وفعال في القرارات الادارية فإن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة وتحتاج إلى دعم كبير، فإن متخذ القرار لا يقوم في اتخاذ القرار بشكل مباشر وإنما يستند على المعرفة المتوفرة لديه داخل المنظمة ويطلق على هذه المعرفة نظم دعم ومساندة القرار، ويمكن تعريف الأنظمة الداعمة للقرار بأنها تلك الأنظمة التي تحدد وتصنف وتشخص الحقائق المطلوبة وربطها مع بعضها ومن ثم استخدامها في تطوير القرار، ويمكن القول إن القرارات الادارية تحتاج إلى ما يدعمها لتصل إلى مستوى يقال أنه قرار مناسب وتعتمد نظم دعم القرار أساساً على قاعدة المعرفة فبوجود هذه القاعدة يمكن أن تضيف عمليات إدارة المعرفة النجاح في اتخاذ القرار، وإن متخذ القرار يرجع إلى المعرفة المخزونة في قواعد المعرفة لاتخاذ قرار اداري جيد (الدوري، 2004).

3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

1-3-2 الدراسات باللغة العربية :

1- دراسة تادرس وعبدالرحمن (2014) بعنوان : مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا وعلاقة مستوى الممارسة بمتغير المستوى الإداري وسنوات الخبرة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استبانة ولتحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة، استرجاع المعرفة، إدامة المعرفة وبعد التأكد من صدق الأداة التي استخدمها الباحث تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (198) إداريا من الإدارة الوسطى والإدارة العليا وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة العليا كان بدرجة تقييم متوسط في معظم مجالاتها وفقراتها . وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الكلية لممارسة إدارة المعرفة لمتغير مستوى الإدارة وسنوات الخبرة.

2- دراسة آل عثمان (2013) بعنوان : واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف للعلوم الأمنية والمعوقات التي تواجهها وسبل التطوير وتطبيقها، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الحاصلين على التأهيل الجامعي (بكالوريوس فأعلى) والبالغ عددهم (141) فردا حيث قام الباحث باختيار العينة العشوائية بلغت عددها (103) فرداً واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمة طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها بناءً على طبيعة البيانات التي يراد حجمها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف للعلوم الأمنية كان مرتفعاً، كما بينت أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف، وبينت أيضاً أن أفراد العينة موافقون على وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف، كما ووصت الدراسة إلى تطوير نظم المعلومات في الجامعة ومتابعة استخدام التقنيات الحديثة واستقطاب موارد بشرية مؤهلين في مجال المعرفة والاستمرار في دعم الجامعة لمفهوم إدارة المعرفة والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى .

3- دراسة مقابلة (2013) بعنوان : أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية الأردنية في مدينة الحسن الصناعية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية الأردنية في مدينة الحسن الصناعية، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

فتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية وعددها (33) شركة، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح بالعينة من مستوى الإدارة العليا، وشارك (77) مديراً (مدير، نائب مدير، مساعد مدير من الإدارة العليا).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر لإدارة المعرفة في الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية الاردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية، ووجود أثر لإدارة المعرفة في التعامل مع المخاطر وفي الحساسية للمشكلات وفي الاحتفاظ بالاتجاه والهدف في هذه المنظمات.

واوصت الدراسة إلى الشركات المبحوثة وذلك في ضوء عدة نتائج أهمها: ضرورة إعطاء أهمية أكبر من قبل أعضاء الإدارة العليا في منظمات الاعمال لإدارة المعرفة والابداع الإداري لتطوير مستوى انتاجية الموارد البشرية، لديها ومستوى أدائها العام وضرورة استقطاب مديرين مفكرين مبدعين ومؤهلين وقادرين على أداء ادوار المعرفية.

4- دراسة أبو فارة وعليان (2011) بعنوان : دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة بـ (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسيم المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، استرجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة ورقابة المعرفة)، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات.

كما وتعرفت هذه الدراسة إلى أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية وتم وضع مجموعة من الاسئلة والفرضيات التي عالجت مشكلة الدراسة وأبعادها المختلفة.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة، وهي: تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسيم المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، استرجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة ورقابة المعرفة. وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية .

5- دراسة الزطمة (2011) بعنوان : إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها في تمييز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، وقد تكونت عينة الدراسة من (279) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الاقسام الإدارية والمتفرعين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس وحتى يتم جمع البيانات تم بناء استبانة مكونه من ثلاث مجالات هي متطلبات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة، والأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهم : درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية كانت كالآتي: البيانات والمعلومات، والمعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة بمستوى جيد، كما وجاءت البنية التحتية والتكنولوجية بمستوى جيد جداً، وجاء رأس المال

البشري بمستوى متوسط ودرجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة كانت كالآتي: جاء التخطيط والتنفيذ والاشتراك بقواعد البيانات الخارجية بمستوى مقبول، أما مجال أمن المعلومات فجاءت بمستوى متوسط . وجاء ترتيب العاملين في الكليات التقنية لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة) بمستوى جيد أما مجال تطبيق المعرفة بمستوى متوسط.

6- دراسة الزريقات (2011) بعنوان : أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستراتيجية الأردنية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في فاعلية القرار في الشركات الاستراتيجية الأردنية، والتعرف على تصورات العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية لأبعاد إدارة المعرفة والتعرف على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (443) مبحوثاً، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.60) .

وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها : أن تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية القرار كان مرتفعاً حيث بلغ (3.63)، وأشارت إلى أن هناك أثر لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية .

7- دراسة الشمري والدوري (2004) بعنوان : إدارة المعرفة ودورها في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية الحيوية .

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور امهم الذي تلعبه إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية الحيوية التي تتصل بمشاكل استراتيجية وتكون ابعادها متعددة وتكون على جانب كبير من العمق والتعقيد، وقد اعتمد الباحث على توزيع (65) استبانة وتم توزيعها على عينة من مدراء المنظمات في العاصمة بغداد، وقام بتحليل إجابات الاستبانات إحصائياً .

وتوصلت الدراسة الى نتائج : أن لإدارة المعرفة دوراً مهماً وفعالاً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات الصناعية وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرارات

الاستراتيجية، وقد تبين أن الاستخدام الفعلي والاستثمار في إدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات تتعلق بالمديرين والإمكانيات الضعيفة من النواحي المادية والمعلوماتية بسبب صعوبة الحصول على المعلومات والنواحي الفنية.

2-3-2 الدراسات باللغة الأجنبية :

1- دراسة parisa (2015) بعنوان : العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة في شركات التأمين .

هدفت الدراسة الى محاولة معرفة العلاقة بين ادارة المعرفة وإدارة الجودة في شركات التأمين الخاصة، استخدمت هذه الدراسة دراسة وصفية لمجتمع البحث في شركات الأمين الخاصة والتي تبلغ خبرتها (10) سنوات، وقد تم أخذ العينات بالطريقة العشوائية في هذا الصدد، وذلك باستخدام استبيان لجمع البيانات واتخذ إجراءات من أجل التحقيق في توزيع الطبيعي، وقد تم استخدام التوزيع الطبيعي للاختبار واستعمال معامل الارتباط بيرسون، وتم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية من قبل الباحث.

وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها : أن جميع نتائج هذه الدراسة تؤكد الفرضية مع استثناء الفرضيات الثانوية (11,7) والعمل على صيانة وتطبيق إنتاج المعرفة وتقاسم المعرفة مع التركيز على العملاء وتشير النتائج إلى أن العلاقات بين الجميع مترابطة وأن هناك علاقات ذات معنى تعلم كل جوانب إدارة المعرفة، والتعلم والمشاركة، وكذلك صيانة وتطوير المعرفة والتحسين المستمر في العالقات الاخرى.

2- دراسة Bognar & Bansal (2014) بعنوان : إدارة المعرفة كأساس مستدام فيما يخص الأداء العالي .

هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة، وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة، وقد شملت عينة الدراسة (42) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستسقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاصة.

3- دراسة Andreas (2014) بعنوان : إدارة المعرفة كمنهجية لتحقيق إدارة الجودة في المنظمات الصناعية الكبرى .

هدفت المقالة البحثية إلى معلومات قيمة لممارسة مديري الهندسية على تحسين أداء الشركة من خلال تطبيق إدارة المعرفة، من خلال النهج الذي تقوم عليه إدارة الجودة، وتقوم إدارة المعرفة على توفير الفرص الكافية للسماح للشركات بعمليات التصنيع والحفاظ على قدراتها التنافسية في هذا العصر وبطريقة سريعة، وقد كان الهدف الرئيس من وراء اجراء هذه الدراسة هو تقديم وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة واثبات فعاليتها، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (150) مديراً بهدف التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة،

وقد لخصت الدراسة أن هذا البحث يوضح استراتيجية إدارة المعرفة الأكثر فعالية من قبل الشركة وأن تنفيذ هذه الاستراتيجية يساهم في تحسين جودة المنتج خلال تطبيق وقت الاستراتيجية ويقدم إطار يمكن تطبيقه من خلال مديري الهندسة.

4- دراسة Sarkute (2014) بعنوان : العوامل المؤثرة في صناعة القرار الاستراتيجي في حكومة ليتوانيا .

هدفت الدراسة الى التعرف على عوامل اتخاذ القرار الاستراتيجي وتعريف نماذج اتخاذ القرار في الحكومة الليتوانية، والعوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الحكومية، وشملت عينة الدراسة (60) عضواً في الحكومات الإحدى عشر لجمهورية ليتوانيا (8) من بينهم رؤساء ووزراء ، واعتمدت الدراسة على تطبيق المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة والمقابلات.

وكان من أهم نتائج الدراسة : أن عمليات اتخاذ القرارات الحكومة مقيدة بالتصنيفات في الحكومة، وبعض القرارات تعتمد على طبيعة القسم أو القطاع التي تتبع له السياسات وهناك عوامل سياسية تؤثر في اتخاذ القرارات الحكومية.

5- دراسة Nasiruzzaman, Qudaih and Dahlan (2013) بعنوان : أثر تنفيذ نجاح إدارة المعرفة في المعهد الماليزي العالي للتعليم .

إدارة المعرفة في المشاريع وكيف ساعدت عواملها من نجاح المشروع، بالإضافة إلى ذلك تم تسليط الضوء على الاساليب الرئيسية لعملية إدارة المعرفة وأخيراً تم هدفت هذه الدراسة إلى كشف آثار نجاح تنفيذ إدارة المعرفة في المعهد العالي الماليزي والتعرف على العلاقة بين نجاح المشروعات وممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الماليزي، حيث تم تحليل (45) مقالة مختارة من سنة (2000 إلى 2013).

وتمت دراسة كمية أخرى من المقالات ذات الصلة والتي تبين العوامل الحقيقة لنجاح المشروع وممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وتم اختبار كيف انخرطت دراسة العلاقة بين تقاسم المعرفة ونجاح المشروع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين نجاح المشروع وعملية تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة الذي يقوم على أساس الحصول على المعرفة الصريحة وممارساتها بشكل صحيح والقيادة، والبنية التحتية القوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقيمة الثقافة التنظيمية التي تلعب دور في نقل المعرفة.

6- دراسة Will (2013) بعنوان : إدارة المعرفة والشركات الوطنية المتعددة لمواجهة تحديات السوق المحلي في كولورادو .

كان الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة هو أن المشاريع المؤسسة على الشركات الوطنية المتعددة تواجه تحديات التكيف في السوق المحلي والتداخل في الشركات ذات الوطنية المتعددة عالمياً، ولتحقيق الدراسة فإنه تم الاستعانة (14) شركة ذات الوطنية المتعددة والمطورة وكذلك الشركات الهندسية اللازمة للتعرف على المعرفة المطلوبة للعمليات الدولية واستراتيجيات الإدارة المعرفية ومستوى التوسع في المنطقة المحلية، وبعد ذلك تم تسجيل (89) مقابله وتم تحويلها عن طريق برنامج تشفير خاص، وقد بنت عملية تحليل البيانات على الاساسيات بالرغم من وجود المستويات المختلفة لتوسع المشروع المحلي والعلاقة بين إدارة المعرفة والتوسع.

وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهماها : أن الشركات ذات التوسع المحلي المنخفض تملك إدارة معرفية رسمية وذلك بعكس الشركات ذات المستوى العالي من التوسع.

7- دراسة Zack (2013) بعنوان: إدارة المعرفة والأداء التنظيمي: دراسة استكشافية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، ولجمع المعلومات صمم الباحث استبانة وزعت عبر البريد الالكتروني على (1500) مديراً تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريب في (A Leading North American Business School) .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي- أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيم، بينت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة، كما وأظهرت الدراسة وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي- وهي علاقة الشركة بالعملاء، وتطوير المنتج، وتميز العمليات.

8- دراسة Defifio (2012) بعنوان: عمليات التخطيط والقرارات الاستراتيجية : دراسة تحليلية على الجامعات المتوسطة .

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية، ودورها في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط لها، ودور التخطيط الاستراتيجي والقرارات في تنمية أداء المؤسسات، وقد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية، والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الالكتروني، وملاحظات بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تمت الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها : ان التخطيط الاستراتيجي والقرارات تساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل من أهمها: الثقة بين الرئيس ومجلس الادارة، استخدام نمط الاطار المتعدد للقيادة والتكامل والتميز والمرونة، وتوسيع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

2-3-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بما يلي :

1- ركزت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأثر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والقرارات الادارية كمتغير تابع؛ حيث أنها درست مدى تطبيق الجامعات أبعاد إدارة المعرفة وأثرها في القرارات الادارية .
2- تمييز الدراسة الحالية بأنها اختارت رؤساء الوحدات والاقسام والشعب الإدارية في الجامعات الرسمية في اقليم الشمال كعينية دراسة .
3- تتميز الدراسة الحالية بأنها تستهدف دراسة أثر المتغير المستقل ادارة المعرفة في القرارات الادارية في المؤسسات التعليمية بصورة خاصة، ولم يتم دراستها في ذلك القطاع في الدراسات الحديثة .

2-3-4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال عملية تحليل الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) تمت الاستفادة من هذه الدراسات، وهي :

1- ساهمت هذه الدراسات في بناء وتعزيز الخلفية النظرية للباحث حول موضوع الدراسة، كما ساهمت في بناء الاطار النظري للدراسة.
2- ساهمت في تحديد محاور البحث ومنهجية الدراسة وتوجيه الباحث للوسائل الأمثل للوصول إلى النتائج المرجوة .
3- ساهمت في بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد المتغيرات والأبعاد التي سيتم تغطيتها وتسليط الضوء عليها .
4- ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج هذه الدراسات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 مقدمة :

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة التي استخدمت في الدراسة والإجراءات العلمية ، كما يتضمن تعريفاً بمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة في تحليلها، وكيفية بنائها، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج من تلك البيانات التي تم تحليلها .

2-3 منهجية الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى التعرف على دور المتغير المستقل والمتمثل في ادارة المعرفة واثرها على المتغير التابع المتمثل بالقرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال ، حيث قام الباحث باستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة للمستخدمين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس، وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحث، وللتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات .

3-3 مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من العاملين الاداريين في الجامعات الرسمية الاردنية، والبالغ عددهم (210) موظفاً ادارياً، أما بخصوص الطريقة والكيفية التي تم من خلالها حصر حجم مجتمع الدراسة، فقد قام الباحث بأجراء زيارات الى الجامعات الرسمية في اقليم الشمال، والبالغ عددها (3) جامعات رسمية في اقليم الشمال (جامعة آل البيت وجامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا)، وبناءً على ذلك فقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (135) استبانة، وبالطريقة العشوائية المنتظمة، استرد منها الباحث (125)، وبعد مراجعة الاستبانات تم استبعاد (7) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي، حيث بلغ عينة الدراسة القابلة للتحليل (118) استبانة

ما نسبته (87%)، والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	79	%66.9
	انثى	39	%33.1
	المجموع	118	%100
العمر	25 سنة فأقل	4	%3.4
	25- اقل من 35 سنة	26	%22.0
	35- اقل من 45 سنة	43	%36.4
	45 سنة فأكثر	45	%38.1
	المجموع	118	%100
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	22	%18.6
	بكالوريوس	53	%44.9
	دراسات عليا	43	%36.4
	المجموع	118	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	%7.6
	5 - اقل من 10سنوات	13	%11.0
	10– اقل من 15 سنة	28	%23.7
	15 سنة فأكثر	68	%57.6
	المجموع	118	%100

4-3 مصادر جمع البيانات :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على نوعين مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية وكما يلي :

1-4-3 المصادر الثانوية : وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي تم جمعها لأغراض الدراسة من المصادر المكتبية و مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وقد هيأت هذه البيانات الأطر والأسس العلمية لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، وتتمثل هذه البيانات في ما يلي :

المراجع والكتب ذات العلاقة بموضوعات ادارة المعرفة والقرارات الادارية والمواد العلمية والتقارير التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في نفس موضوع الدراسة .

2-4-3 المصادر الأولية : وهي تلك البيانات التي قام الباحث بالاعتماد عليها من خلال تصميم استبانة تصب فقراتها في موضوع الدراسة الحالية، حيث ادت تلك الفقرات الى تغطية كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات وتم تناولها في الإطار النظري، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من المستجيبين من خلال الباحث شخصيًا.

5-3 المقياس :

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية : درجة (5) تعبر عن الإجابة موافق بشدة، درجة (4) تعبر عن الإجابة موافق، درجة (3) تعبر عن الإجابة موافق محايد، درجة (2) تعبر عن الإجابة غير موافق، درجة (1) تعبر عن الإجابة بغير موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الاحصائي الاتي والمبين في الجدول (3) :

الجدول (3)

اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

يظهر في الجدول (2) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات المبينة في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط ، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية :

طول الفترة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

1.33= 3/4 = 3/(1-5)

والجدول رقم (4) يوضح المقياس في تحديد درجة تقييم الوسط الحسابي وذلك للاستفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

الجدول (4) مقياس تقييم الوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقييم
1- 2.33	منخفض
3.67-2.34	متوسط
3.68- 5	مرتفع

6-3 أداة الدراسة :

تتمثل أداة الدراسة بثلاثة أجزاء رئيسية وهي كالآتي :

الجزء الأول: يتمثل بالمتغيرات الديمغرافية والمتمثلة بـ (الجنس ،العمر ، عدد سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي) .

الجزء الثاني: خصص للعبارات الخاصة بالمتغير المستقل وابعاده والذي يتمثل بمجالات ادارة المعرفة وأبعاده (تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)

الجزء الثالث: وخصص للفقرات الخاصة بالمتغير التابع القرارات الادارية .

7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

لغرض تحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد استعان الباحث بالأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة في دراسته، وتم إدخالها في الحاسوب ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، واستخدم الباحث أساليب الإحصاء لوصف خصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم مجموعة من أساليب الاحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وبالتحديد فقد استخدم الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية .
- معامل كرونباخ ألفا، للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة.
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وذلك باستخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test).
- مصفوفة معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وثبات تطبيقها.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor : واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين ابعاد المتغير المستقل.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على مستوى تطبيق ادارة المعرفة ومستوى القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال .
- معادلة الانحدار المتعدد : لقياس أثر المتغير المستقل إدارة المعرفة بأبعاده على المتغير التابع القرارات الادارية .

8-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة :

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة (الاستبانة) المستخدمة في الدراسة ، للتأكد من أن الأداة تقيس فعلاً ما ينبغي قياسه، وأنها تتسم بالصلاحية والصدق والثبات في الاختبار، ولتحقيق هذا الغرض تم اعتماد الاختبارات التالية :

أ- صدق أداة الدراسة : يقصد بصدق الأداة إلى أي مدى أو درجة تقيس الأداة الغرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة وبهدف التأكد من صحة وصلاحية أداة الدراسة في تغطية جوانب الموضوع الأساسية ، وسلامة صياغتها ومفهومة لكل من يستخدمها .

ب- ثبات أداة الدراسة : يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على تقييم مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طُبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير كرونباخ (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح مـا بين (0-1) وتكن قيمته مقبولة عند (0.60) وما فوق، وبحسب والجدول رقم (4) يبين ذلك.

الجدول رقم (5)

معاملات الثبات الداخلي (كرو نباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

البُعد	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي(كرو نباخ الفا)
تشخيص المعرفة	5	0.79
اكتساب المعرفة	5	0.78
توليد المعرفة	5	0.79
توزيع المعرفة	5	0.81
تطبيق المعرفة	5	0.77
القرارات الادارية ككل	15	0.78
الأداة ككل	40	0.82

وبالنظر الى قيم معاملات كرو نباخ (الفا) كما في الجدول رقم (5) اعلاه نلاحظ ان القيم جميعها مرتفعة مما يدل على أن أداة الدراسة ذات مصداقية عالية ويمكن إرجاع ذلك إلى أن استبانة الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع تم تحكيمها أكثر من مرة .

الفصل الرابع

عرض النتائج

1-4 مقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تهدف في التعرف على ادارة المعرفة واثرها في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال، وسيتم ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض للنتائج المتعلقة بالدراسة :

2-4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة عن مستوى أبعاد ادارة المعرفة في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد ادارة المعرفة ، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد ادارة المعرفة

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	تشخيص المعرفة	4.08	مرتفعة
2	اكتساب المعرفة	3.61	متوسطة
3	توليد المعرفة	3.66	متوسطة
4	تخزين المعرفة	3.55	متوسطة
5	تطبيق المعرفة	3.90	مرتفعة
ادارة المعرفة ككل		3.76	مرتفعة

يشير الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد ادارة المعرفة تراوحت بين (4.08 - 3.55)، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد " تشخيص المعرفة " بمتوسط حسابي (4.08) ودرجة تقييم مرتفعة ، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد " تطبيق المعرفة " بمتوسط حسابي (3.90) ودرجة تقييم مرتفعة، واحتل بالمرتبة الثالثة بُعد " توليد المعرفة " بمتوسط حسابي (3.66) بدرجة تقييم متوسطة ، وجاءت بالمرتبة الرابعة بُعد (اكتساب المعرفة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) بدرجة تقييم متوسط، حيث جاء بالمرتبة الاخيرة والخامسة بُعد "تخزين المعرفة" وبلغ متوسط الحسابي(3.55) بدرجة تقييم متوسط، وبلغ

المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.77) بدرجة تقييم مرتفعة ، ويمكن تفسير تلك النتائج بأن الهدف الاساسي للجامعة هو تشخيص المعرفة وتوفر اكبر قدر ممكن من مصادر معلومات للموظفين التي تساعدهم في الحصول عليها من ابسط ابعاد المعرفية التي يمكن ممارستها من خلال تطبيق ادارة المعرفة، اذ انها تساعد الجامعة على تغيير وتحقيق النمو المطلوب في قدرتها المعرفية مع مرور الوقت.

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مجال " ادارة المعرفة "، وكما مبين في الجداول ادناه.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن فقرات بُعد تشخيص المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	توفر ادارة الجامعة مصادر معلومات للموظفين تساعدهم في الوصول الى مصادر المعرفة	4.06	0.93	مرتفعة
2	تقوم إدارة الجامعة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة من الخبرات السابقة .	4.00	0.90	مرتفعة
3	تحدد ادارة الجامعة مهارات العاملين المطلوبة في تشخيص المعرفة .	3.92	0.87	مرتفعة
4	تعتمد ادارة الجامعة في تشخيص المعرفة على الخبرات الداخلية .	4.35	0.53	مرتفعة
5	تشجع ادارة الجامعة موظفيها للحصول على المعرفة الضرورية من خلال عملية العصف الذهني .	4.09	0.69	مرتفعة
	تشخيص المعرفة	**4.08**		**مرتفعة**

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد تشخيص المعرفة " تراوحت بين (4.35 - 3.92)، حيث كان أعلاها الفقرة (4) " تعتمد ادارة الجامعة في تشخيص المعرفة على الخبرات الداخلية " بمتوسط حسابي (4.35) ودرجة تقييم مرتفعة، وأدناها الفقرة (3) " تحدد ادارة الجامعة مهارات العاملين المطلوبة في تشخيص المعرفة" بمتوسط حسابي (3.92) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد تشخيص المعرفة ككل (4.08) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على ان مستوى تطبيق تشخيص المعرفة في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال مرتفع .

يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن تشخيص المعرفة من اهم العمليات في ادارة المعرفة، لما لها من اثر في وضع سياسات العمليات الاخرى ضمن نفس البرنامج، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وعي الجامعات نحو اهمية عملية تشخيص المعرفة واثر نتائجها في تشخيص انواع المعرفة المتوافرة في الجامعة، وتقوم ادارة الجامعة بمستوى المطلوب من تحدد المهارات المتوفرة لدى العاملين من حيث تشخيص المعرفة مما يساهم في جعل الجامعة تواكب التغيرات المعرفية الحديثة التي تظهر من خلال منافسيها من الجامعات الخاصة والاهلية المتواجدة في الاردن .

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن فقرات بُعد اكتساب المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
6	تعقد ادارة الجامعة دورات تدريبية بهدف اكتساب المعارف بين الموظفين .	3.41	0.86	متوسطة
7	تحتوي الجامعة على مكتبات ومنتديات تهدف الى نشر المعرفة	3.72	0.79	مرتفعة
8	تعتمد ادارة الجامعة على الوثائق والنشرات الداخلية في كسب المعرفة منها .	3.54	0.90	متوسطة
9	تسعى ادارة الجامعة لتكوين علاقات بين الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والموظفين الذين يحتاجونها.	3.61	0.92	متوسطة
10	تشجع ادارة الجامعة موظفيها على المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات الخارجية لجلب الافكار الجديدة داخل الجامعة .	3.78	0.95	مرتفعة
اكتساب المعرفة		**3.61**		**متوسطة**

يشير الجدول رقم (8) إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد " اكتساب المعرفة " تراوحت بين (3.78- 3.41)، حيث كان أعلاها الفقرة (10) " تشجع ادارة الجامعة موظفيها على المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات الخارجية لجلب الافكار الجديدة داخل الجامعة " بمتوسط حسابي (3.78) ودرجة تقييم مرتفعة، وأدناها الفقرة (6) " تعقد ادارة الجامعة دورات تدريبية بهدف توزيع المعارف بين الموظفين " بمتوسط حسابي (3.41) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد اكتساب المعرفة ككل

(3.61) بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على ان اكتساب المعرفة في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال متوسط .

يعزو الباحث هذه النتيجة الى ان اكتساب المعرفة يتعلق بالمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات الخارجية لجلب الافكار الجديدة داخل الجامعة او من خارجها، من اجل تطبيقها في ادارة المعرفة لدى الجامعة، وتعمل الجامعات الرسمية في هذا الصدد الى اكتساب المعرفة من خلال اقامة دورات تدريبية هدفها توزيع المعرفة بين الموظفين في ادارة المعرفة .

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد توليد المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
11	تركز ادارة الجامعة على استخراج المعرفة الكامنة في اذهان موظفيها .	3.64	0.95	متوسطة
12	يتم الحصول على المعرفة المراد اكتسابها من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة .	3.22	0.98	متوسطة
13	تشجع ادارة الجامعة عمليات تبادل الافكار والمعرفة بين الموظفين في الدائرة الواحدة.	4.02	0.82	مرتفعة
14	يوجد لدى ادارة الجامعة اليات لتوليد معرفة جديدة من خلال التعلم وكسب الخبرات من المشاريع .	3.88	0.86	مرتفعة
15	تقوم إدارة الجامعة بمكافاة الموظفين مقابل تقديم الافكار الجديدة.	3.54	0.90	متوسطة
توليد المعرفة		**3.66**		**متوسطة**

يظهر في الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد " توليد المعرفة " تراوحت بين (4.02 -3.22)، حيث كان أعلاها الفقرة (13) " تشجع ادارة الجامعة عمليات تبادل الافكار والمعرفة بين الموظفين في الدائرة الواحدة " بمتوسط حسابي (4.02) بدرجة تقييم مرتفعة، وأدناها الفقرة (12) " يتم الحصول على المعرفة المراد اكتسابها من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة " بمتوسط حسابي (3.22) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد توليد المعرفة ككل (3.66) بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على ان مستوى تطبيق توليد المعرفة في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال متوسط .

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان توليد المعرفة تتعلق بالجانب الفكري لوظائف ادارة المعرفة من خلال عملية تبادل الافكار والمعرفة بين الموظفين، والذي يتعلق بالجانب الانساني اذ ينبغي أن تسعى الجامعات وبالمستوى المطلوب الى جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء كان من خارج او داخل الجامعة والاستفادة من خبراتهم السابقة .

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن فقرات بُعد تخزين المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
16	تمتلك ادارة الجامعة قاعدة بيانات يستخدمها الموظفون اثناء تأدية عملهم.	3.50	0.99	متوسطة
17	تعمل ادارة الجامعة على تطوير المهام من خلال توظيف المعرفة المخزونة لديها .	3.45	0.93	متوسطة
18	تستخدم ادارة الجامعة التكنولوجيا الحديثة في تخزين المعرفة كما ونوعا .	3.56	0.96	متوسطة
19	تخضع وسائل خزن المعلومات الى التحديث المستمر.	3.67	0.92	متوسطة
20	تجمع المعرفة بطريقة منظمة لتسهيل الوصول اليها وقت الحاجة .	3.57	0.94	متوسطة
	تخزين المعرفة	**3.55**		**متوسطة**

يشير الجدول رقم (10) الى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد " تخزين المعرفة " تراوحت بين (3.67 -3.45)، حيث كان أعلاها لفقرة (19) "تخضع وسائل خزن المعلومات الى التحديث المستمر " بمتوسط حسابي (3.67) ودرجة تقييم متوسطة، وأدناها الفقرة (17) " تعمل ادارة الجامعة على تطوير المهام من خلال توظيف المعرفة المخزونة لديها " بمتوسط حسابي (3.45) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد تخزين المعرفة ككل (3.55) بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على ان مستوى تطبيق تخزين المعرفة في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال متوسط .

يعزو الباحث ذلك الى أن الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال بحاجة الى اتقان اساليب ووسائل تخزين المعرفة وتحديد المصادر المعرفية حسب اهميتها للموظفين من خلال التحديث المستمر لذلك فان هذه الجامعة تعمل على بناء سياسة تنمية مصادر المعلومات وبناء سياسة تقييم مصادر المعرفة وتنقيتها والتحليل الموضوعي لمصادر المعرفة .

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن فقرات بُعد تطبيق المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
21	يوجد لدى ادارة الجامعة طرق مختلفة لجعل الموظفين يطورون معرفتهم وتطبيقها على حالات جديدة	3.71	0.85	مرتفعة
22	تعمل ادارة الجامعة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها الى خدمات جديدة ذات قيمة .	4.14	0.92	مرتفعة
23	تعتمد ادارة الجامعة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب بغية التميز في ادائها .	3.93	0.90	مرتفعة
24	يتم استخدام الوسائل التي تسهل تطبيق ادارة المعرفة على يد اداريين مدربين	3.96	0.87	مرتفعة
25	يتم الاستفادة من مصادر المعرفة لدى الجامعة في التعامل مع الازمات .	3.77	0.84	مرتفعة
	تطبيق المعرفة	**3.90**		**مرتفعة**

يظهر في الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد " تطبيق المعرفة " تراوحت بين (4.14 -3.71)، حيث كان أعلاها لفقرة (22) "تعمل ادارة الجامعة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها الى خدمات جديدة ذات قيمة " بمتوسط حسابي (4.14) ودرجة تقييم مرتفعة، وأدناها الفقرة (21) " يوجد لدى ادارة الجامعة طرق مختلفة لجعل الموظفين يطورون معرفتهم وتطبيقها على حالات جديدة " بمتوسط حسابي (3.71) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد تطبيق المعرفة ككل (3.90) بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على ان مستوى تطبيق المعرفة في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال مرتفع .

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان تطبيق المعرفة تتطلب جلسات تدريب وحوار يسمح بتنفيذها داخل الجامعة وتحويلها الى خدمات جديدة، كما يعزو الباحث هذه النتيجة الى ان عملية التطبيق جيدة ولا تواجه اي من المعيقات والتي تتمثل في قلة الخبرة، والتغير ومقاومته، نقص الثقافة، وحاجز اللغة من اجل تطوير معرفة الموظفين وتطبيقها .

3-4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة عن القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغير التابع (القرارات الادارية)، والجدول رقم (12) يوضح ذلك .

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن القرارات الادارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
26	توصيف اغلب القرارات الادارية المتخذة بواقعتيها وإمكانية تنفيذها.	4.08	0.98	مرتفعة
27	تأخذ ادارة الجامعة بعين الاعتبار مدى انسجام القرار مع رسالة الجامعة عند اتخاذ القرار .	3.93	1.01	مرتفعة
28	تتناسب القرارات الادارية المتخذة مع الموقف الاداري .	3.69	0.99	مرتفعة
29	تأخذ ادارة الجامعة بعين الاعتبار مسبقاً التهديدات التي تتعرض لها.	3.81	1.00	مرتفعة
30	تتخذ ادارة الجامعة القرارات الادارية من اجل معالجة المواقف السابقة	3.57	0.98	متوسطة
31	تؤدي مشاركة المدراء في عملية صنع القرارات الادارية الى زيادة امكانية تنفيذها .	3.76	1.14	مرتفعة
32	يقدم المدراء في الجامعة افكار جديدة وقدرات ابداعية في عملية صنع القرار الاداري .	3.52	1.20	متوسطة
33	تعد مسالة اشراك المدراء في صنع القرارات الادارية مسالة فعلية وليس شكلية .	3.72	1.16	مرتفعة
34	تأخذ الادارة بعين الاعتبار الجانب الاخلاقية في قراراتها كجانب مهم لقبول القرار جماعياً.	3.88	1.24	مرتفعة
35	تحظى قرارات الجامعة بقبول وتأييد من قبل الافراد العاملين فيه.	3.98	1.06	مرتفعة
36	تحقق اغلب القرارات الادارية المتخذة الاهداف المرجوة منها .	3.77	1.14	مرتفعة
37	تتسم القرارات الادارية المتخذة بالتوقيت المناسب .	3.54	1.19	متوسطة
38	يتم الاعتماد على الاساليب العلمية الحديثة في تقييم البدائل المتاحة لصنع القرار الاداري .	3.70	1.17	مرتفعة
39	تمتاز القرارات الادارية على قدرتها في حل المشكلة الحالية او المستقبلية .	3.80	1.26	مرتفعة

40	تتخذ معظم القرارات الادارية بالاستناد الى المعلومات المتجمعة لمتخذ القرار.	3.96	1.07	مرتفعة
القرارات الادارية ككل		**3.78**		**مرتفعة**

يشير الجدول رقم (12) إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد" الاتصال" تراوحت بين (4.08- 3.52)، حيث كانت اعلاها الفقرة رقم (26) " توصيف اغلب القرارات الادارية المتخذة بواقعتيها وإمكانية تنفيذها " بمتوسط حسابي (4.08) بدرجة تقييم مرتفعة، وحصلت ادناها الفقرة رقم (32) " يقدم المدراء في الجامعة افكار جديدة وقدرات ابداعية في عملية صنع القرار الاداري " بمتوسط حسابي (3.52) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القرارات الادارية ككل (3.78) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على ان تطبيق القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال مرتفع .

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان القائمين على عمليات اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال يراعون توصيف ووضع اغلب القرارات المتخذة وامكانية تنفيذها، كما تعزو تلك النتيجة عدم قبول العاملين في الجامعة بالمستوى المطلوب للقرار والافكار التي يقدمها المدراء في الجامعة يمثل اهم الشروط اللازمة لالتزامهم بقبول عملية صنع القرار الاداري .

4-4: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

للتحقق من أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة في القرارات الادارية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، الذي يتطلب التحقق من ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية (اختبار الطبيعية لكل من المتغير مستقل والمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي :

1- التحقق من التوزيع الطبيعي (Normality) للمتغير المستقل (تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) وللمتغير التابع (القرارات الادارية)، وتم ذلك من خلال استخدم اختبار(One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) والجدول رقم (13) يبين ذلك.

الجدول (13)

اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

البُعد	قيمة One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	1.34	0.05
اكتساب المعرفة	1.51	0.20
توليد المعرفة	1.17	0.12
تخزين المعرفة	1.14	0.14
تطبيق المعرفة	1.29	0.07
القرارات الادارية	0.87	0.42

وتضمن الجدول رقم (13) أن قيم الدلالة الإحصائية الظاهرة في الاختبار الخاص بعملية التوزيع للبيانات (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) للمتغير المستقل والمتغير التابع كانت أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05)، مما يدل على البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) ، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي .

2- اختبار القوة المعنوية والتفسيرية : لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم : وتم ذلك من خلال ما يلي :

- حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين ابعاد المتغير المستقل، والجدول رقم (14) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد ادارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) .

الجدول (14)

مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlations)

البعُد	تشخيص المعرفة	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة
تشخيص المعرفة	1				
اكتساب المعرفة	.505**	1			
توليد المعرفة	.531**	.431**	1		
تخزين القرار	.327**	.388**	.243**	1	
تطبيق القرار	.549**	.481**	.537**	.434**	1

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (14) يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين المجالات الدراسة معنوية وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.01)، كما توضح النتائج الى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة احصائيا بين أبعاد المتغير المستقل. وبهذا يمكن الحكم انه لا يوجد ارتباط تام بين الابعاد للمتغير المستقل وبعضها الاخر.

- اختبار الارتباط الخطي (Multi collinearity): تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين ابعاد ادارة المعرفة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين(VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بعُد من ابعاد المتغير المستقل، حيث يجب أن يكون المتغير المستقل للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون اكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة، كانت النتائج المتحصل عليها كما مدرجة في الجدول رقم (15) كالآتي :

الجدول (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد متغير المستقل للدراسة

البعُد		**التباين المسموح (Tolerance)**	**معامل تضخم التباين (VIF)**
ادارة المعرفة	تشخيص المعرفة	0.57	1.75
	اكتساب المعرفة	0.64	1.55
	توليد المعرفة	0.61	1.61
	تخزين المعرفة	0.76	1.30
	تطبيق المعرفة	0.54	1.84

يظهر في الجدول رقم (15) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل أقل من (5)، حيث تراوحت بين (1.30-1.84)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع أبعاد المتغير المستقل أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمته بين (0.54-0.76)، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالي بين ابعاد المتغير المستقل، وهذا يعزز إمكانية استخدامها جميعها في النموذج، وبعد إدخال ابعاد المتغير المستقل في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، التي تستخدم لمعرفة أي من الابعاد لها أثر دال إحصائيا على المتغير التابع .

وللتحقق من صحة الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة اثر أبعاد ادارة المعرفة في القرارات الادارية والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة اثر أبعاد إدارة المعرفة في القرارات الادارية

البُعد	ßeta	T	الدلالة الإحصائية	R	R^2	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	0.15	1.63	0.10	0.63	0.39	0.37	14.65	0.00
اكتساب المعرفة	0.19	2.14	0.03					
توليد المعرفة	0.17	1.89	0.06					
تخزين المعرفة	0.26	3.13	0.00					
تطبيق المعرفة	0.05	0.59	0.55					

ويتضح من الجدول رقم (16) وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.63) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع ، وبلغت قيمة (R-square) (0.39) وأن قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.37) وهي قيم دالة

إحصائياً تفسر قدرة أبعاد إدارة المعرفة في التأثير على القرارات الادارية بمعني أن إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (37%) من التغيير الحاصل في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال، وبلغت قيمة الاختبار (F) (14.65) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤0.05) وتدل على وجود تباين في قدرة المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع، ومما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية بالصيغة المثبتة وهي " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لإدارة المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال " .

4-4 نتائج الفرضيات الفرعية :

أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي :

1- **نتائج الفرضية الفرعية الأولى** : أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05) لتشخيص المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية، حيث بلغت قيم (βeta، T) (0.15، 1.63) على التوالي وهي قيم موجبة وغير دالة إحصائياً،عند مستوى دلالة احصائية (0.10) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (α≤0.05)، وبموجب ذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى بصيغتها الصفرية والتي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتشخيص المعرفة في القرارات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال ".

2- **نتائج الفرضية الفرعية الثانية** : أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05) لاكتساب المعرفة في القرارات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، حيث بلغت قيم (βeta، T) (0.19، 2.14) على التوالي وهي قيم موجبة و دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة احصائية (0.03) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعنوية (α≤0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية بصيغتها المثبتة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لاكتساب المعرفة في القرارات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال ".

3- **نتائج الفرضية الفرعية الثالثة** : أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05) لتوليد المعرفة في القرارات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، حيث بلغت قيم (βeta، T) (0.17، 1.89) على

التوالي وهي قيم موجبة وغير دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة احصائية (0.06) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (α≤0.05)، وبموجب ذلك سوف تقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتوليد المعرفة في القرارات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال".

4 - **نتائج الفرضية الفرعية الرابعة** : أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05) لتخزين المعرفة في القرارات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، حيث بلغت قيم (βeta، T) (0.26، 3.13) على التوالي وهي قيم موجبة و دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة احصائية (0.00) وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة المعنوية (α≤0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية بصيغتها المثبتة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتخزين المعرفة في القرارات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال ".

5- **نتائج الفرضية الفرعية الخامسة** : أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05) لتطبيق المعرفة في القرارات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، حيث بلغت قيم (βeta، T) (0.05، 0.59) على التوالي وهي قيم موجبة وغير دالة إحصائياً، عن مستوى دلالة احصائية (0.55) وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (α≤0.05)، وبموجب ذلك سوف تقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتطبيق المعرفة في القرارات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال ".

الفصل الخامس

مناقشة عرض النتائج والتوصيات

1-5 مقدمة :

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في القرارات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من خلال اجراء دراسة استطلاعية، واستدلالا بمفاهيم إدارة المعرفة والقرارات الإدارية، ويتم مناقشة جميع فرضيات الدراسة واثبات وجود أو عدم وجود الاثر ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكما يتضمن هذا الفصل تقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة وما تم استعراضه من أراء يمكن استخلاص النتائج التالية :

2-5 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة) :

هناك اتفاق بين اراء الباحثين على أن إدارة المعرفة لها اهمية في تحسين مستوى القرارات الادارية . حيث اشارت نتائج الدراسة الى ان بعُد (تشخيص المعرفة) حصل على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.08)، وحصل على المرتبة الثانية بعُد (تطبيق المعرفة) بمتوسط حسابي (3.90)، وحصل على المرتبة الثالثة بعُد (توليد المعرفة) بمتوسط حسابي (3.66)، وحصل بعُد (اكتساب المعرفة) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.61) ، كما وحصل بعُد (تخزين المعرفة) على المرتبة الخامسة والاخيرة من مجال ادارة المعرفة بمتوسط حسابي (3.55)، وحصل مجال ادارة المعرفة ككل على متوسط حسابي (3.76) ودرجة تقييم مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك أن هذه النتائج تشير إلى أن الهدف الاساسي للجامعة هو تصنيف وتشخيص البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة من الخبرات السابقة وتشخيص المعرفة على الخبرات الداخلية، كما ويمكن ان تفسير تلك النتيجة بأن إدارة الجامعة تعمل على تطوير المهام من خلال توظيف المعرفة المخزونة لديها وقاعدة البيانات التي يستخدمها الموظفون اثناء تأدية عملهم، إذ أنها تساعد الجامعة على تحقيق نمو معرفي من خلال طرق واساليب الحصول على مصادر المعرفة مع مرور الزمن .

3-5 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (القرارات الادارية) :

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن قياس فقرات المتغير التابع (القرارات الادارية) حيث حصلت الفقرة (توصيف اغلب القرارات الادارية المتخذة بواقعتيها وإمكانية تنفيذها) على المرتبة الأولى، وتشير هذه النتيجة الى أن إدارة الجامعة وفي حالة القرارات الادارية، تلجأ أولاً الى إتباع توصيف القرارات لكي ينسجم القرار الاداري مع رسالة الجامعة عند اتخاذ القرارات، لتفادى أي تعارض مع القرارات الاساسية لهدف الجامعة. وجاءت الفقرة (يقدم المدراء في الجامعة افكار جديدة وقدرات ابداعية في عملية صنع القرار الاداري) في المرتبة الاخيرة، وتشير تلك النتيجة إلى قبول القرار من خلال مشاركة المدراء في عملية صنع القرارات الادارية ولكن ليس بما يقدمونه من افكار وقدرات لديهم انما على القرارات التقليدية المعتمدة في صنع القرار، وأخيراً، تعتمد جودة القرار من خلال اتخاذ معظم القرارات الادارية بالاستناد الى المعلومات المتجمعة لمتخذ القرار.

4-5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

فيما يتعلق بنتائج الفرضيات فقد اظهرت النتائج ما يلي :

1- **مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة:** أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في القرارات الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.62) وهي قيمة دالة احصائياً وتدل على درجة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وان قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R-Square)(0.37) وهي قيمة دالة احصائياً تفسر قدرة أبعاد إدارة المعرفة في التأثير على القرارات الإدارية بمعنى أن إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (37%) من التغيير الحاصل في القرارات الإدارية، ويمكن تفسير هذا أن الجامعات الرسمية الأردنية وبعد ازدياد الجامعات الأهلية والخاصة تسعى الى ضمان استمرارها وبقائها أمراً مهم وعدم إهمال جانب المعرفة فهي تعمل على توظيف إدارة المعرفة وجعلها صفة وميزة تميزها عن باقي الجامعات، كما ويرجح الباحث السبب الى اهتمام إدارة الجامعات بتطبيق ادارة المعرفة ونشره لكي يصبح عنصر محفز وفعال للجميع، ويمكن تفسير ذلك أن توفر المعرفة يزيد من فاعلية أتخاذ القرارات الإدارية بصورة الامثل، ولكي يسهل الإجراءات الإدارية، واتفقت هذه النتائج مع دراسة تادرس وعبدالرحمن(2014) حيث اشار الى أن مستوى ادارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين في الإدارة الوسطى والعليا كانت في مرتفعة. ودراسة

الزريقات (2011) التي اظهرت أن هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية القرار الإداري في الشركات الاستخراجية الاردنية.

2- **نتائج الفرضية الفرعية الاولى** : اظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتشخيص المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال، ومما سبق تقبل الفرضية بالصيغة الصفرية، ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن الجامعات الرسمية الاردنية تسعى الى زيادة تشخيص المعرفة وجعله صفة مميزة ومؤثرة لدى العاملين من اجل توظيف ادارة المعرفة لديها، ولكن هذا الاهتمام لم يؤثر بالقدر المطلوب على القرارات الادارية .

3- **نتائج الفرضية الفرعية الثانية**: اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال، ومما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية الفرعية بالصيغة المثبتة، ويمكن تفسير ذلك الى أن ادارة الجامعة تعتمد على الوثائق والنشرات الداخلية في كسب المعرفة، ويتوفر لدى الجامعة المكتبات والمنتديات التي تهدف الى نشر المعرفة بمستوى عالي يساعد على الاستفادة منه لدى العاملين وجعلها عامل اساسي سواء في المستويات الادارية او الاكاديمية، لكي يتم استخدام معلوماته الاستخدام الامثل ويسهل تطبيق الاجراءات الادارية ، ويزيد من كفاءة العاملين.

4- **نتائج الفرضية الفرعية الثالثة**: اظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال، ومما سبق تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية الفرعية بالصيغة المثبتة، ويعزو الباحث السبب الى ان الاهتمام بتوليد المعرفة في الجامعات لم يصل الى الحد المطلوب للتأثير بفاعلية اتخاذ القرارات الادارية، اذا انها يمكن ان تساعد في استخدام المعلومات التي تم اكتسابها الاستخدام الصحيح مما يسهل عملية الاجراءات الادارية.

5- **نتائج الفرضية الفرعية الرابعة**: اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال، ومما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية الفرعية بالصيغة المثبتة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الجامعات الرسمية تسعى الى تعزيز قدرتها في تخزين المعرفة بجعلها عامل اساسي، لذا فان الجامعات تسعى لتعزيز طرق الاستخدام والمشاركة

وتبادل الافكار والخبرات بين الموظفين عن طريق الاتصالات الرسمية او غير الرسمية، مما يساهم في نقل صورة واضحة للمعلومات والبيانات وبالتالي رفع مستوى كفاءة وملاءمة القرارات المتخذة في الجامعة .

6- **نتائج الفرضية الفرعية الخامسة**: اظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال، ومما سبق تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية الفرعية بالصيغة المثبتة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى قلة اهتمام الادارات في الجامعات الرسمية في اقليم الشمال حول ان القرارات الادارية تعتمد بشكل مباشر على دقة المعلومات وموثوقيتها، وبالتالي بأن تطبيق ادارة المعرفة توفر لمتخذ القرار معلومات دقيقة وكاملة وذات صلة بالقرار الاداري، مما يساهم في رفع مستوى جودة القرار .

5-5 التوصيات :

من خلال ما تقدم من النتائج التي تم التوصل إليها من دراستنا، ومن واقع التحليل الاحصائي للبيانات يقدم الباحث مجموعة من المقترحات لإدارة ومتخذي القرار في الجامعات الرسمية في اقليم الشمال، ويهدف الباحث من وراء هذه التوصيات الى الاسهام في تطوير ادارة المعرفة في الجامعات الرسمية بما يحقق فاعلية المعرفة، ومن هذه التوصيات ما يلي :

1- العمل على عقد دورات تدريبية للعاملين التي تتناول تطبيق أسلوب ادارة المعرفة لترسيخ مفهوم هذا الاسلوب ومعرفة أبعاده ومتطلبات تطبيقه .

2- متابعة استخدام التقنيات الحديثة من اجل تحسين مستوى تخزين المعرفة لدى العاملين في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال، وتعزيز اهمية هذا البعُد في ادارة المعرفة .

3- الاستفادة من الكفاءات العلمية المتوفرة في الجامعات الرسمية الاردنية من اجل تعزيزهم بالقدرة اللازمة على تطبيقات ادارة المعرفة .

4- الاهتمام من قبل ادارة الجامعة على دعم المعرفة وتعميم نشرات عن تشخيص ادارة المعرفة حول مفهومها وماهيتها في ما تحققه من نتائج ايجابية نحو اهداف الجامعة .

5- قيام الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال بتطوير نظام توفر المعلومات لموظفيها بشكل فعال وشامل لجميع الكوادر الادارية وربطها بالتقنيات الحديثة من اجل سهولة نشرها وتداولها.

قائمة المراجع

أولا" : المراجع باللغة العربية :

أبو خضير، ايمان سعود (2009)، تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات، **المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي،** المملكة العربية السعودية.

ابو فارة، يوسف وعليان، حمد(2011)، **دور عمليات ادارة المعرفة في فاعلية انشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.

آل عثمان، عبدالعزيز بن محمد بن عبدالعزيز(2013)، **واقع تطبيق ادارة المعرفة في جامعة نايف للعلوم الامنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض .

باسردة، توفيق سريع (2006)، دائرة **تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة على الاداء،** اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمشق، سوريا .

العمري، غسان عيسى (2004)، **الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لاعمال البنوك التجارية الاردنية،** اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية ، الاردن .

البطانية، محمد والمشاقبة، زياد(2010)، **ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق،** عمان: دار جليس الزمان .

بكر، براء عبد الكريم محمد (2003)، **ادارة الابداع في منظمة التعلم : دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الاردنية،** مجلة ابحاث اليرموك، المجلد (20) ،العدد (4) .

بو عشة، مبارك وبن منصور، ليليا(2012)، ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث في المنظمات في عصر العولمة، **المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة،** ديسمبر، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان.

تادرس، ابراهيم حربي وعبدالرحمن، ايمان جميل(2014)، **مستوى ممارسة ادارة والمعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجه نظر الاداريين العاملين في الادارة الوسطى والعليا** ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ،المجلد(15)،العدد(1).

جونز، جاريديث وهل، شارليز(2009)، **الادارة الاستراتيجية،** ترجمة وتعريب، بسيوني، اسماعيل علي وعبد العتال ، محمد سيد احمد، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع .

حجازي، هيثم (2005)، **ادارة المعرفة مدخل تطبيقي،** ط1، عمان، الاردن : الاهلية للنشر والتوزيع .

حريم، حسين (2006) **مبادئ الادارة الحديثة (النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة)،** ط1، عمان، الاردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .

حسين، عادل عباس عبد (2012)، اثر تكنولوجيا المعلومات وتعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عينة في المصارف التجارية في محافظة كربلاء، **المجلة العراقية الاكاديمية العلمية**، المجلد(8)، العدد(32) .

الحسيني، فلاح حسن(2000)، **الادارة الاستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة**، عمان : دار وائل للطباعة والنشر.

الحمداني، ناهدة اسماعيل والجرجري، احمد حسين (2008)، تأثير تحول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد(30)، العدد(91).

حمودة، خضير (2010)، **منظمة معرفية**، ط1، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .

الحنيطي، محمد (2013)، أثر الثقافة التنظيمية في ادارة المعرفة من وجه نظر المديرين في الوزارات الاردنية، **مجلة العلوم الادارية**، المجلد(40)، العدد(8) .

الخطيب، احمد ومعايعة، عادل (2009)، **الادارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، ط1، اربد، الاردن: عالم الكتاب الحديث .

الخيرو، قتيبة صبحي احمد وجلال، سحر (2004)، اثر مكونات ادارة المعرفة في عمليات القيادة الادارية ، دراسة تحليل لعينة من القادة الادارية في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية، **المؤتمر السنوي الرابع**، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الاردن .

الداعمي، علاء فرحان والمسعودي، فاطمة عبد علي سليمان (2011)، **المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية**،ط1، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع .

درة، عبد الباري ابراهيم وجودة، محفوظ احمد (2011)، **الاساسيات في الادارة المعاصرة منحنى نظامي**، ط1، عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع .

الدوري، أعراف عبدالغفار (2004)، **ادارة المعرفة ودروها في صنع القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على عينة منظمات القطاع الصناعي المختلط**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد .

الدوري، معتنز سلمان والشمري، انتصار احمد(2004)، ادارة المعرفة ودورها في عملية تعزيز وادارة القرارات الاستراتيجية الحيوية، **المؤتمر العلمي السنوي الرابع**، جامعة الزيتونة .

الروسان، محمود علي والعجلوني، محمود محمد(2010)، اثر راس المال الفكري في الابداع في المصارف الاردنية**: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد(26)، العدد(2).

الزريقات، خالد خلف (2011)، اثر ادارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الاردنية، **مجلة العلوم الادارية**، الاردن، المجلد(38)، العدد(2).

الزطمة، نضال (2011)، **ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين .

الزيادات، محمد (2008)، **اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة**، ط1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

السالم، مؤيد سعيد (2005)، **اساسيات الادارة الاستراتيجية**، ط1، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

الشرابي، فؤاد (2008)، **نظم المعلومات الادارية**، ط1، عمان، الاردن : دار اسامة للنشر والتوزيع .

الشهراني، عبدالعزيز سعد (2010)، **توظيف ادارة المعرفة في تطوير المؤسسات التعليمية الامنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض .

الصميدعي، محمود (2000)، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي**، ط1، عمان، الاردن : مكتبة الحامد .

الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، **مفاهيم ادارية حديثة**، ط1، عمان، الاردن : الدار الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع .

الظاهر، نعيم ابراهيم (2009)، **ادارة المعرفة**، ط1، اربد، الاردن : عالم الكتاب الحديث .

العازمي، مطيران (2007)، ادارة المعلومات والمعرفة في مجتمع الخليج العربي، **المؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات للمعلومات المتخصصة**، فرع الخليج العربي، 3-5نسيان، المنامة، مملكة البحرين .

عاشور، يوسف وبحر، يوسف والفار، ماجد وابو معمر، فارسو وربية، رشدي (2012)، **كتاب الادارة : المفهوم العام والتفصيلي للإدارة كعلم**، ص6، متاح الالكترونيا :

http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=35694

العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2010)، **الادارة والاعمال**، ط1، عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع .

العبادي، هاشم فوزي والبغدادي، عادل هادي (2010)، **التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الادارية المعاصرة**، ط1، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .

العجمي، محمد حسنين (2008)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية**، عمان، الاردن : دار السيرة للنشر والتوزيع .

عليمات، صالح ناصر (2007)، **العمليات الادارية للمؤسسات التربوية**، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع .

الغالبي، ظاهر محسن (2012)، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، **مجلة العلوم الاقتصادية** ، المجلد(29)، العدد(8) .

الفارس، سليمان (2010)، دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحليلية الخاصة بدمشق، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد(26)، العدد(2) .

فراح، العربي (2009)، **اثر ادارة المعرفة في تعزيز الاداء التنظيمي : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الاردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت .

الفضل، مؤيد عبدالحسين (2008)، **الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة**، عمان، الاردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع والطباعة .

الكبيسي، صلاح الدين عواد (2002)، **ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط**، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق .

الكبيسي، صلاح الدين عواد (2005)، **ادارة المعرفة**، ط1، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية .

المجالي، آمال ياسين (2007)، **أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات : دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الاردنية**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن .

محسن، محمد ابراهيم (2008)، **تأثير مداخل القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الكهربائية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة المستنصرية .

محمد، طارق شريف يونس (2012)، **انماط التفكير الاستراتيجي واثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار**، اربد، الاردن : دار الكتاب للنشر والتوزيع والدعاية والاعلام .

المغربي، كامل محمد (2004)، **السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط3، عمان ، الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع .

مقابلة، ياسمين زايد (2013)، **اثر ادارة المعرفة في الابداع الاداري في المنظمات الصناعية الاردنية في مدينة الحسن الصناعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت ، الاردن .

همشري، عمر احمد (2008)، **مدخل الى علم المكتبات والمعلومات**، ط1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

ثانياً : المراجع باللغة الاجنبية :

Andreas, G.(2014), A knowledge Management Based Approach to Quality Management for Large Manufacturing organizations, **Engineering Management Journal**, 47-58 .

Bognar & Bansal (2014), **Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance** : United States of America .

Bondar, Victoria, Harangozo, Tamas, Revesz, Eva, Kovats, Gergly (2010), Measuring IC InHungarina Universities the case of Corvin University of Budapest, **proceedings of the European Conference on Intellectual Capital** .

Daft, R & Noe, R. (2001), **Organizational Behavior**, Sandi ego , Dryden Press, Harcourt College Publishers.

David, h.(2014), The Relations Among Quality Management System, Knowledge of the Hekman Two-step Method, **journal of Applied Economics and Business Research**,

Davis, M. (1998**), Knowledge Management**, The Executive's Journal, vol. 15, Issue. I, www.EBSCO.host.com, 17/11/03.

Defifio, Sharon (2012), **The Strategic Planning Process** : An Analysis at Two small Colleges, A Doctorate Dissertation, University of Pennsylvania pro Quest information and Learning Company, was reviewed in 20/01/2013 .

Hackett, Brian (2003), **Beyond Knowledge**, New way to and learn, the conference board .

Herchel, L.R.T (2000), **Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management information Strategic**, EJ, 16(4), 41.

Laudon & Laudon, J.(2007), **Essentials and Management Information system**, Upper saddle River New Jersey : Prentice Hall, Inc, Ltd .

Marquardt, Michael, J.(2002), **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, USA : Davis-Black Publishing Company .

Mojtaba, Mahmoudzadeh and Taghipour, Faheme (2013), Enabler Leadership Style of Knowledge Management in Export Guarantee Fund of Iran (Based on Bass Model), **Advances in Environmental Biology**,7(8),1549-1557 .

Nonaka, L. and Takeuchi, H.(1995), **The Knowledge Creating Company, How Japanese companies create the Dynamics of Innovation**, New York NY: University Press Oxford .

Nowshade, Kabir (2015), Semantic Knowledge Management System Framework Integration from Mobile Devices**, Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital,** 157-164 .

Parisa, G.(2015), Relationship Between Knowledge Management and Quality Management in Insurance Companies, **International Journal of Academic Research** .

Probst, gilbert (2000), **Knowledge Management**, john Wiley & Sons .

Quinn, Lawrence (2003), International Standards Ready to Fly, But will Convergence Between US and the World Cause Delay? **CA Magazine**, August, 16 .

Quintas, P., Lefere, P. and Jones, G.(2012), Knowledge Management : A strategic Agenda, **Long Range Planning**, 30(3), 80-89 .

Sarkute, Ligita (2014**), Factors and Models of Decision-making: Analysis of Government in Lithuania .**

Uma, M.(2015), Knowledge Management Process and Innovation in Small Manufacturing Firms**, Journal of Knowledge Management**, 33-58 .

Wheelen, Thomas & Haunger, David J.(2004), **Strategic Management Business Policy Concepts**, USA: Prentice Inc .

Wiig, Karl (2013), **Knowledge Management Foundatons Thinking about Thinking**, USA : Scheme Press .

Will, Amy Javernick (2013), **Local Embeddedness and Knowledge Management Strategies for Project-Based Multi-National Firms**, University of Colorado-Boulder .

William, R.K.(2008), **Knowledge Management and Organizational Learning,** 36, 176-172 .

Williamson, Bill and Garvey, Bob (2002), **Beyond Knowledge Management Dialogue, Creativity and the Corporate Curriculum**, Prentice Hall .

Zack, M., McKean, J. & Singh, S.(2013), Knowledge Management and Organizational Performance :An Exploratory Analysis, **Journal of Management**, 13(6),392-409 .

قائمة الملاحق

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم الادارة العامة

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.

يجري الباحث دراسة بعنوان " ادارة المعرفة واثرها في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال "، أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية التي نعهدها بكم ، وذلك بوضع إشارة (✓) حول الإجابة التي تنطبق في رأيكم، علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم تعاونكم على المساهمة في إتمام العمل الأكاديمي الذي سوف تكون نتيجته مفيدة للتعرف على " ادارة المعرفة واثرها في القرارات الادارية في الجامعات الرسمية الاردنية في اقليم الشمال " .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

اشراف	**الباحث**
الدكتور رياض احمد ابازيد	**عادل محمد السرحان**

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء التكرم بوضع (✓) في الخانة التي تنطبق عليك.

- **الجنس :** ☐ ذكر ☐ أنثى

- **العمر :** ☐ اقل من 25 سنة ☐ 25 أقل من 35 سنة

☐ 35 أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

- **المؤهل العلمي :**

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دبلوم عالي ☐ دراسات عليا

- **عدد سنوات الخبرة :**

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 اقل من10 سنوات

☐ 10 اقل من 15سنة ☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: يعكس هذا الجزء تقييمك لمستوى ادارة المعرفة في الجامعة التي تعمل بها، لذا يرجى وضع إشارة(✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: تشخيص المعرفة						
1	توفر ادارة الجامعة مصادر معلومات للموظفين تساعدهم في الوصول الى مصادر المعرفة					
2	تقوم إدارة الجامعة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة من الخبرات السابقة .					
3	تحدد ادارة الجامعة مهارات العاملين المطلوبة في تشخيص المعرفة .					
4	تعتمد ادارة الجامعة في تشخيص المعرفة على الخبرات الداخلية .					
5	تشجع ادارة الجامعة موظفيها للحصول على المعلومات الضرورية من خلال عملية العصف الذهني .					
ثانياً: اكتساب المعرفة						
6	تعقد ادارة الجامعة دورات تدريبية بهدف توزيع المعارف بين الموظفين .					
7	تحتوي الجامعة على مكتبات ومنتديات تهدف الى نشر المعرفة .					
8	تعتمد ادارة الجامعة على الوثائق والنشرات الداخلية في كسب المعرفة منها .					
9	تسعى ادارة الجامعة لتكوين علاقات بين الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والموظفين الذين يحتاجونها.					
10	تشجع ادارة الجامعة موظفيها على المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات الخارجية لجلب الافكار الجديدة داخل الجامعة .					
ثالثاً: توليد المعرفة						
11	تركز ادارة الجامعة على استخراج المعرفة الكامنة في اذهان موظفيها .					
12	يتم الحصول على المعرفة المراد اكتسابها من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة .					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
13	تشجع ادارة الجامعة عمليات تبادل الافكار والمعرفة بين الموظفين في الدائرة الواحدة.					
14	يوجد لدى ادارة الجامعة اليات لتوليد معرفة جديدة من خلال التعلم وكسب الخبرات من المشاريع .					
15	تقوم إدارة الجامعة بمكافاة الموظفين مقابل تقديم الافكار والمعارف الجديدة.					
رابعاً: تخزين المعرفة						
16	تمتلك ادارة الجامعة قاعدة بيانات يستخدمها الموظفون اثناء تأدية عملهم.					
17	تعمل ادارة الجامعة على تطوير المهام من خلال توظيف المعرفة المخزونة لديها .					
18	تستخدم ادارة الجامعة التكنولوجيا الحديثة في تخزين المعرفة كما ونوعا .					
19	تخضع وسائل خزن المعلومات الى التحديث المستمر.					
20	تجمع المعرفة بطريقة منظمة لتسهيل الوصول اليها وقت الحاجة .					
خامساً: تطبيق المعرفة						
21	يوجد لدى ادارة الجامعة طرق مختلفة لجعل الموظفين يطورون معرفتهم وتطبيقها على حالات جديدة					
22	تعمل ادارة الجامعة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها الى خدمات جديدة ذات قيمة .					
23	تعتمد ادارة الجامعة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب بغية التميز في ادائها .					
24	يتم استخدام الوسائل التي تسهل تطبيق ادارة المعرفة على يد اداريين مدربين					
25	يتم الاستفادة من مصادر المعرفة لدى الجامعة في التعامل مع الازمات .					

القسم الثالث: يعكس هذا الجزء تقييمك لمستوى القرارات الادارية في الجامعة التي تعمل بها، لذا يرجى وضع إشارة(✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
26	توصيف اغلب القرارات الادارية المتخذة بواقعتيها وإمكانية تنفيذها.					
27	تأخذ ادارة الجامعة بعين الاعتبار مدى انسجام القرار مع رسالة الجامعة عند اتخاذ القرار .					
28	تتناسب القرارات الادارية المتخذة مع الموقف الاداري					
29	تأخذ ادارة الجامعة بعين الاعتبار مسبقاً التهديدات التي تتعرض لها.					
30	تتخذ ادارة الجامعة القرارات الادارية من اجل معالجة المواقف السابقة					
31	تؤدي مشاركة المدراء في عملية صنع القرارات الادارية الى زيادة امكانية تنفيذها .					
32	يقدم المدراء في الجامعة افكار جديدة وقدرات ابداعية في عملية صنع القرار الاداري ..					
33	تعد مسالة اشراك المدراء في صنع القرارات الادارية مسالة فعلية وليس شكلية .					
34	تأخذ ادارة الجامعة بعين الاعتبار الجوانب الاخلاقية في قراراتها كجانب مهم لقبول القرار جماعياً.					
35	تحظى قرارات الجامعة بقبول وتأييد من قبل الافراد العاملين فيه.					
36	تحقق اغلب القرارات الادارية المتخذة الاهداف المرجوة منها .					
37	تتسم القرارات الادارية المتخذة بالتوقيت المناسب .					
38	يتم الاعتماد على الاساليب العلمية الحديثة في تقييم البدائل المتاحة لصنع القرار الاداري .					
39	تمتاز القرارات الادارية على قدرتها في حل المشكلة الحالية او المستقبلية .					
40	تتخذ معظم القرارات الادارية بالاستناد الى المعلومات المتجمعة لمتخذ القرار.					